

**PENGARUH *QUALITY OF WORK LIFE* DAN SEMANGAT KERJA
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT PLN (PERSERO)
CABANG AMBON**

Eline Octoviana Hutubessy

Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Ambon

eline.hutubessy67@gmail.com

ABSTRACT

This research aims to determine the influence of Quality of Work Life and work enthusiasm on the work productivity of employees at PT PLN (Persero) Ambon Branch. The results of the study indicate that Quality of Work Life has a positive and significant effect on the work enthusiasm of employees at PT PLN (Persero) Ambon Branch, with a coefficient value of 0.433 or 43.3%. Furthermore, Quality of Work Life affects work productivity both directly and indirectly, where the direct impact reaches 43.30%, while the indirect impact reaches 15.42%. The total influence of the Quality of Work Life variable through work enthusiasm on the work productivity of employees is 78.90%. This signifies that Quality of Work Life has a strong influence and provides a positive contribution to the work productivity of employees at PT. PLN (Persero) Ambon Branch through work enthusiasm.

Keywords: *Quality of work Life, Work Enthusiasm, Work Productivity*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Quality of Work Life* dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon dengan nilai koefisien sebesar 0,433 atau 43,3%. Selanjutnya *Quality of Work Life* berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap produktivitas kerja karyawan, di mana pengaruh secara langsung mencapai 43,30% sedangkan pengaruh tidak langsung mencapai 15,42%. Pengaruh total variabel *Quality of Work Life* melalui semangat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 78,90%. Hal ini menandakan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh kuat dan memberikan kontribusi dan pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Ambon melalui semangat kerja.

Kata kunci : *Quality of work Life, Semangat Kerja, Produktivitas Kerja*

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan dihadapkan pada persaingan yang semakin ketat dalam dunia usaha. Untuk meraih keunggulan dalam persaingan tersebut, penting bagi semua aspek pekerjaan untuk terus meningkatkan kualitas dan kinerjanya. Manajemen Sumber Daya Manusia menjadi faktor kunci dalam mencapai kinerja terbaik, tidak hanya dalam menangani keterampilan dan keahlian, tetapi juga dalam membentuk perilaku positif karyawan untuk mencapai hasil terbaik. Salah satu masalah utama dalam manajemen SDM adalah bagaimana meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Hasibuan, 2008).

Pentingnya produktivitas menjadi sorotan karena peran krusialnya dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Produktivitas kerja berkaitan erat dengan hak setiap karyawan untuk mendapatkan pekerjaan yang layak demi kehidupan yang manusiawi. Kesempatan kerja yang layak bagi karyawan tidak dapat terwujud tanpa adanya jaminan atau upah yang mencukupi, yang didukung oleh tingkat produktivitas kerja yang tinggi.

Produktivitas kerja dapat diukur melalui dedikasi, loyalitas, kesungguhan, disiplin, dan ketepatan menggunakan metode, yang tercermin dalam volume dan beban kerja karyawan (Nawawi, 2003). PT PLN (Persero) Cabang Ambon, sebagai perusahaan kelistrikan milik negara, juga menghadapi tantangan produktivitas kerja. Penurunan produktivitas sering terjadi karena kurangnya kualitas dan kuantitas kerja, di mana kemampuan karyawan tidak sesuai dengan standar yang ditetapkan. Masalah ketepatan waktu juga memengaruhi produktivitas karyawan, yang dapat berdampak negatif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Beberapa cara untuk meningkatkan produktivitas termasuk peningkatan operasional melalui riset dan pengembangan, serta meningkatkan keterlibatan karyawan untuk meningkatkan komitmen dan semangat kerja (Siagian, 2002). Salah satu upaya yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas output adalah melalui partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, yang dapat dilakukan melalui penerapan *Quality of Work Life* (Siagian, 2002).

Quality of Work Life, sebagai pendekatan manajemen, diarahkan pada peningkatan kualitas kerja dan menciptakan kondisi kehidupan kerja yang membangkitkan semangat karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Penerapan *Quality of Work Life*, terutama pada karyawan tingkat rendah, diharapkan dapat

meningkatkan kinerja dan semangat kerja. Meskipun demikian, masalah terkait kompensasi sering muncul dalam penerapan *Quality of Work Life*, di mana pemberian kompensasi yang kurang memadai dapat berdampak negatif pada produktivitas kerja karyawan.

Pentingnya perhatian perusahaan terhadap pengaturan kompensasi yang rasional dan adil, serta pengembangan karir dalam kerangka *Quality of Work Life*, menjadi kunci untuk menjaga produktivitas karyawan dan mencegah penurunan kinerja perusahaan. Hubungan positif antara *Quality of Work Life* dan produktivitas kerja karyawan didukung oleh hasil penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Oktaviani (2009) pada PT.TASPEN (Persero) Cabang Bogor.

Quality of Work Life mencakup berbagai aktivitas di perusahaan yang bertujuan meningkatkan kondisi kehidupan kerja, memotivasi semangat kerja karyawan, dan mencapai sasaran perusahaan (Cascio, 2006). Semangat kerja, sebagai kondisi mental yang mempengaruhi upaya karyawan, merupakan potensi yang terus bergerak dan perlu dibangun secara terkonsep dan berkesinambungan. Peningkatan semangat kerja perlu dilakukan secara berkelanjutan untuk menjaga karyawan tetap bersemangat, yang pada gilirannya akan mendukung produktivitas kerja.

Adanya indikasi menurunnya semangat kerja, seperti tingkat absensi yang tinggi, perpindahan karyawan yang tinggi, kegelisahan, dan tuntutan yang sering terjadi, dapat menjadi masalah serius bagi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki indikator yang dapat mengukur semangat kerja, seperti kedisiplinan, kerjasama, kepuasan kerja, dan partisipasi (Nitisemito, 2002).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Quality of Work Life* dan semangat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Cabang Ambon. Dengan menyoroti hubungan positif antara faktor-faktor ini, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berguna untuk meningkatkan kondisi kerja, semangat kerja, dan produktivitas karyawan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. *Quality of Work Life*

Quality of Work Life, menurut definisi Soemarsono (2004), dapat diartikan sebagai suatu pendekatan sistem manajemen yang bertujuan mengkoordinasikan dan menghubungkan potensi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam suatu organisasi. Pendekatan ini merupakan inisiatif dari pimpinan untuk memenuhi kebutuhan anggota organisasi sekaligus memenuhi kebutuhan organisasi secara bersamaan dan berkelanjutan. Sementara Flippo (2005) menggambarkan *Quality of Work Life* sebagai serangkaian kegiatan perbaikan yang terjadi di berbagai tingkatan dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan melalui peningkatan martabat dan pertumbuhan manusia. Menurut Filloppo, *Quality of Work Life* bukan sekadar suatu pendekatan terhadap pekerjaan, melainkan juga suatu filosofi atau pendekatan yang melibatkan berbagai kegiatan berbeda di tempat kerja. Hal ini bertujuan untuk memajukan pertumbuhan dan martabat manusia, mendorong kerjasama dan saling bantu, serta menekankan perubahan kerja secara partisipatif, seperti program kelompok setengah otonom, program kualitas, dan program komite manajemen pekerja.

Pengertian umum mengenai *Quality of Work Life* banyak merujuk pada definisi dari Cascio (2006), yang dianggap sebagai pelopor perkembangan konsep ini. Cascio mendefinisikan *Quality of Work Life* sebagai serangkaian kondisi dan praktik yang diarahkan pada tujuan organisasi, termasuk kebijakan promosi, partisipasi karyawan, dan kondisi kerja yang aman. Dalam pandangan Cascio, *Quality of Work Life* juga melibatkan persepsi karyawan terhadap rasa aman, kepuasan relatif, serta kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Sedangkan Nawawi (2008) memberikan definisi bahwa *Quality of Work Life* adalah suatu program yang melibatkan cara-cara untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan menciptakan kondisi kerja yang lebih baik. Berbagai faktor perlu diperhatikan dalam menciptakan program kualitas kehidupan kerja, seperti restrukturisasi kerja, sistem imbalan, lingkungan kerja, kebanggaan, pengembangan karier, penyelesaian konflik, komunikasi, dan kesehatan kerja.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* adalah suatu upaya yang mengarah pada peningkatan kinerja, keterlibatan karyawan, dan kepuasan mereka dalam organisasi. Tujuannya adalah mencapai kesejahteraan, kepuasan kerja, serta memenuhi harapan karyawan terkait kehidupan yang lebih baik dan bermakna di lingkungan kerja, baik secara bersamaan maupun secara berkelanjutan.

Indikator dalam penerapan *Quality of Work Life*, menurut Cascio (2006), mencakup enam aspek utama:

- 1) **Komunikasi**, Komunikasi diartikan sebagai pertukaran informasi melalui berbagai cara, baik lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi. Komunikasi memegang peran penting dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan seluruh bagian dan aktivitas dalam organisasi. Kualitas proses komunikasi sangat berpengaruh pada efektivitas individu maupun organisasi.
- 2) **Kesehatan Kerja**. Merupakan hak pekerja atau buruh untuk mendapatkan perlindungan terhadap kecelakaan dan penyakit akibat pekerjaan, sesuai Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang kesehatan kerja. Upaya kesehatan kerja bertujuan melindungi pekerja guna mencapai produktivitas kerja yang optimal melalui

pengecanaan kecelakaan, pengendalian bahaya di tempat kerja, promosi kesehatan, pengobatan, dan rehabilitasi.

- 3) **Keselamatan Kerja.** Melibatkan jaminan keselamatan bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaan mereka. Dapat diwujudkan melalui langkah-langkah seperti pembentukan komite keselamatan, tim penolong gawat darurat, dan program keselamatan kerja, termasuk asuransi kecelakaan.
- 4) **Penyelesaian Konflik.** Konflik dapat menghambat efektivitas organisasi dengan dampak berupa penurunan kepuasan kerja, produktivitas, dan peningkatan absensi serta pengunduran diri karyawan. Penyelesaian konflik dapat dilakukan melalui keterbukaan, proses penyampaian keluaran secara formal, dan pertukaran pendapat.
- 5) **Kompensasi.** Melibatkan pembayaran tunai langsung, manfaat karyawan, dan insentif sebagai bentuk penghargaan untuk memotivasi karyawan. Kompensasi yang rasional dan adil sangat penting untuk menjaga motivasi, kepuasan kerja, dan produktivitas karyawan.
- 6) **Pengembangan Karir.** Merupakan pendekatan formal yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa anggota organisasi memiliki kualifikasi, kemampuan, dan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengelolaan dan pengembangan karir yang baik dapat menjaga produktivitas karyawan dan mendorong mereka untuk mencapai kinerja terbaik.

Kesemuanya ini merupakan aspek penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung *Quality of Work Life*, mencakup kesejahteraan, kepuasan kerja, dan pemenuhan harapan karyawan.

b. Semangat kerja

Semangat kerja merupakan faktor penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan guna meningkatkan produktivitasnya. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu berupaya untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi, diharapkan seluruh kegiatan perusahaan dapat berjalan lancar, dalam membantu mencapai tujuan perusahaan.

Tohardi (2002) mengartikan semangat kerja sebagai aspek di luar pekerjaan, termasuk pendapatan, rasa aman, dan posisi sosial yang lebih tinggi. Faktor-faktor seperti minat kerja, peluang untuk kemajuan, dan prestise di dalam perusahaan juga berkontribusi pada semangat kerja. Semangat kerja yang baik terlihat ketika karyawan menunjukkan kegembiraan, optimisme, dan keramahan satu sama lain. Sebaliknya, kurangnya semangat kerja terlihat dari ketidakpuasan, kemarahan, kurangnya kerjasama, gelisah, dan pesimisme terhadap tugas dan pekerjaan. Sejalan dengan itu Nitisemito (2002) menyatakan bahwa semangat kerja melibatkan upaya untuk bekerja lebih giat, yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan. Semangat kerja memberikan dorongan dan gairah yang sulit dipisahkan, berkontribusi besar pada efisiensi pekerjaan. Dengan semangat dan gairah yang meningkat, pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat, dan dampak negatif seperti absensi dapat diminimalkan, meningkatkan produktivitas karyawan. Sedangkan Siswanto (2001) mendefinisikan semangat kerja sebagai kondisi rohaniah atau perilaku individu dan kelompok yang menciptakan kesenangan dalam bekerja dengan tekun untuk mencapai tujuan perusahaan. Selanjutnya Nawawi (2003) menambahkan bahwa semangat kerja mencakup suasana batin karyawan yang memengaruhi usahanya untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan pekerjaan. Dengan kata lain, semangat kerja mencerminkan usaha untuk bekerja berdasarkan rasa percaya diri, motivasi diri yang kuat, dan kebahagiaan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan efisien.

Dari berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa semangat kerja menciptakan iklim atau suasana baik secara individu maupun kelompok dalam lingkungan kerja. Ini mencakup sifat, tingkah laku, dan suasana hati yang menunjukkan kegembiraan, loyalitas, dan semangat dalam melaksanakan tugas. Semangat kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik dan lebih produktif.

Semangat kerja karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam konteks sebuah organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Tohardi (2002). Berikut adalah beberapa alasan mengapa semangat kerja sangat penting:

- 1) **Mengurangi Angka Absensi (Bolos):** Semangat kerja yang tinggi dapat mengurangi angka absensi atau ketidakhadiran karyawan karena malas. Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi cenderung lebih termotivasi untuk datang bekerja.
- 2) **Peningkatan Efisiensi Waktu:** Karyawan dengan semangat kerja yang tinggi mampu menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang diberikan dengan waktu yang lebih singkat atau lebih cepat. Hal ini mengindikasikan tingkat produktivitas yang baik.
- 3) **Mengurangi Kerusakan:** Semangat kerja yang tinggi juga berdampak pada pengurangan angka kerusakan. Karyawan yang senang bekerja cenderung lebih berhati-hati, sehingga risiko terjadinya kerusakan pada peralatan atau barang-barang kerja dapat diminimalkan.
- 4) **Meningkatkan Kepuasan Karyawan:** Semangat kerja yang tinggi dapat menciptakan kebahagiaan dan kepuasan kerja bagi karyawan. Hal ini membuat karyawan merasa senang bekerja di perusahaan tersebut dan mengurangi kemungkinan pindah ke tempat kerja lain.

- 5) **Mengurangi Angka Kecelakaan:** Karyawan yang memiliki semangat kerja yang tinggi cenderung bekerja dengan hati-hati dan teliti, mengikuti prosedur kerja dengan baik. Hal ini dapat mengurangi risiko terjadinya kecelakaan di tempat kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan, seperti yang dijelaskan oleh Nitisemito (2002), melibatkan:

- 1) **Kedisiplinan:** Sikap dan tingkah laku karyawan yang sesuai dengan peraturan organisasi, baik yang tertulis maupun tidak. Kedisiplinan mencerminkan sejauh mana aturan diikuti dan ditegakkan dalam suatu organisasi.
- 2) **Kerjasama:** Tingkat keterlibatan kolektif karyawan dalam bekerja sama, baik dengan rekan kerja maupun atasan, untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini mencakup kerjasama dalam tugas sehari-hari dan partisipasi dalam kegiatan organisasi.
- 3) **Kepuasan Kerja:** Keadaan emosional karyawan terkait dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki semangat kerja yang tinggi.
- 4) **Partisipasi:** Keterlibatan mental dan emosional karyawan dalam situasi kelompok yang mendorong mereka untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab untuk pencapaian itu. Partisipasi mencerminkan sejauh mana karyawan terlibat dalam keputusan dan kegiatan organisasi.

c. Produktivitas kerja

Produktivitas kerja merupakan perbandingan optimal antara hasil yang diperoleh dan jumlah sumber daya kerja yang digunakan, seperti yang dijelaskan oleh Nawawi (2001). Tingkat produktivitas dianggap tinggi jika hasil yang diperoleh melebihi sumber daya kerja yang digunakan, dan sebaliknya, produktivitas akan menurun jika hasil yang diperoleh lebih kecil dari sumber daya yang digunakan. Sementara menurut Simamora (2004), produktivitas kerja juga dapat diartikan sebagai kemampuan memperoleh manfaat maksimal dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan output optimal. Hal ini menekankan pentingnya karyawan melakukan pekerjaan dengan maksimal dan memanfaatkan fasilitas yang ada untuk mencapai hasil optimal. Sedangkan Soemarsono (2004) menggambarkan produktivitas kerja sebagai keluaran per jam kerja dengan mempertimbangkan kualitas produk yang dihasilkan. Produktivitas bukan hanya hasil upaya manusia, melainkan juga hasil kerjasama antara semua faktor produksi seperti modal, manusia, dan teknologi.

Pengukuran produktivitas kerja, menurut Simamora (2004), mencakup tiga faktor utama, yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu. Kuantitas kerja mencerminkan hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu, sesuai dengan standar perusahaan. Kualitas kerja berkaitan dengan mutu produk yang dihasilkan oleh karyawan, dengan membandingkan dengan standar perusahaan. Ketepatan waktu mengukur sejauh mana suatu aktivitas diselesaikan pada waktu yang ditentukan. Sementara faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, menurut Soemarsono (2004), mencakup enam elemen kunci:

- 1) **Dukungan Top Management:** Dukungan dari manajemen tingkat atas, melibatkan penyampaian ceramah, pertemuan, dan materi tentang filosofi produktivitas untuk mendukung program peningkatan produktivitas.
- 2) **Dukungan Struktur Organisasi:** Pembentukan struktur organisasi yang mendukung peningkatan produktivitas, termasuk pembentukan komite produktivitas yang bertanggung jawab mengembangkan program dan membantu divisi-divisi.
- 3) **Ciptakan Iklim Perusahaan yang Kondusif:** Menciptakan iklim yang mendukung peningkatan produktivitas, melibatkan komunikasi yang efektif, menciptakan perasaan keterlibatan karyawan, dan memberikan penghargaan atas kontribusi yang diberikan.
- 4) **Metode Pengukuran Produktivitas:** Pengembangan metode pengukuran produktivitas yang melibatkan penetapan tujuan realistis, seperti unit per orang per jam atau penjualan per aset dollar, untuk memantau pencapaian tujuan.
- 5) **Teknik-teknik Produktivitas:** Terus mencari teknik-teknik baru untuk meningkatkan produktivitas, termasuk *work simplification*, *value engineering*, otomatisasi, dan pendekatan lainnya.
- 6) **Implementasi Program Produktivitas:** Rencanakan implementasi program produktivitas secara sistematis, mengalokasikan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai peningkatan produktivitas.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Diduga bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon.
2. Diduga bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif baik secara langsung maupun tidak langsung melalui semangat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon.

3. METODOLOGI

Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) Cabang Ambon, Jln. Piere Tendean, Ambon. Populasi penelitian ini adalah seluruh staff karyawan dari PT PLN (Persero) Cabang Ambon yang berjumlah 120 orang.

Sampel penelitian meliputi karyawan pria maupun wanita, dengan masa kerja minimal satu tahun. Jumlah sampel yang diambil secara acak adalah 55 orang yang ditentukan menggunakan rumus Slovin. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang disusun berdasarkan Skala Likert untuk masing-masing variabel yang diteliti.

Variabel penelitian dalam penelitian ini terdiri dari :

a. *Quality of Work Life (X)*

Quality of Work Life merupakan suatu sasaran yang mengacu pada terciptanya peningkatan kerja, keterlibatan karyawan, serta kepuasan orang-orang yang terlibat didalam organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan, meningkatkan kepuasan kerja, serta memenuhi harapan karyawan seperti kehidupan yang lebih baik serta kehidupan kerja yang lebih berarti dan bermanfaat bagi diri sendiri baik itu secara simultan maupun secara terus menerus. *Quality of work life* memiliki 6 indikator dalam penerapannya, yaitu Komunikasi, Kesehatan kerja, Keselamatan kerja, Penyelesaian konflik, Kompensasi dan pengembangan karir (Cascio, 2006).

b. Semangat Kerja (Y)

Semangat kerja merupakan suatu iklim atau suasana kerja, baik secara individu maupun kelompok yang secara keseluruhan dirasakan dalam lingkungan kerja yang mencakup sifat, tingkah laku atau perbuatan, suasana bathin didalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa senang, bahagia, loyalitas, bergairah di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong karyawan untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif. Untuk mengukur semangat kerja pada karyawan maka diklasifikasikan kedalam 4 faktor untuk mengukur semangat kerja, yaitu kedisiplinan, kerjasama, kepuasan, dan partisipasi (Nitisemito, 2002).

c. Produktivitas kerja karyawan (Z)

Produktivitas kerja adalah kemampuan karyawan dalam menghasilkan produk, baik barang maupun jasa yang sesuai dengan yang diharapkan dalam waktu yang tepat yang secara terus menerus berusaha untuk meningkatkan kualitas kehidupan. Terdapat 3 indikator untuk mengukur semangat kerja yaitu: kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu (Simamora, 2004).

Analisis data dilakukan menggunakan koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Sedangkan untuk menganalisis pengaruh antar variabel digunakan analisis jalur (*path analysis*). Persamaan struktural untuk diagram jalur yaitu:

$$Y = \rho_{YX} + e$$

$$Z = \rho_{ZX} + \rho_{ZY} + e$$

Keterangan:

X = *Quality of Work Life*

Y = Semangat kerja

Z = Produktivitas kerja karyawan

ρ = koefisien jalur (*path coefficient*), yang menunjukkan pengaruh langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen

e = Nilai residual, yang menunjukkan pengaruh variabel lain yang tidak diteliti atau kekeliruan pengukuran variabel (*standar error*).

Selanjutnya untuk pengujian hipotesis digunakan Uji T untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara individual dan menganggap dependen yang lain konstan. Signifikansi pengaruh tersebut dapat diestimasi dengan membandingkan antara nilai T_{tabel} dengan nilai Thitung. Apabila nilai Thitung > T_{tabel} maka variabel independen secara individual memengaruhi variabel independen, sebaliknya jika nilai Thitung < T_{tabel} maka variabel independen secara individual tidak memengaruhi variabel dependen.

Thitung > T_{tabel} berarti H_0 ditolak dan menerima H_1

Thitung < T_{tabel} berarti H_0 diterima dan menolak H_1

Uji T juga bisa dilihat pada tingkat signifikansinya:

Jika tingkat signifikansi < 0,05, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima

Jika tingkat signifikansi > 0,05, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Deskripsi Variabel *Quality of Work Life* (X)

Analisis deskripsi jawaban responden tentang variabel *Quality of Work Life* didasarkan pada jawaban responden atas pernyataan-pernyataan seperti yang terdapat dalam kuesioner yang disebarakan pada responden. Variasi jawaban responden untuk variabel *Quality of Work Life* dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1. Tanggapan Responden Terhadap *Quality of Work Life*

No	Pernyataan	Jawaban Responden									
		Sangat Setuju		Setuju		Biasa saja (Netral)		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	QWL1	32	59	22	40	1	1	-	-	-	-
2	QWL2	8	15	44	80	3	5,5	-	-	-	-
3	QWL3	22	40	12	21	15	27,3	6	10,7	-	-
4	QWL4	19	34,5	19	34,5	15	27,2	2	3,6	-	-
5	QWL5	27	49	22	40	6	11	-	-	-	-
6	QWL6	9	16,37	21	38,19	20	36,34	5	9,1	-	-
7	QWL7	15	27,28	28	50,91	10	18,19	2	3,6	-	-
8	QWL8	14	25,46	21	38,19	18	32,73	2	3,6	-	-
9	QWL9	9	16,37	35	63,64	8	14,55	3	5,44	-	-
10	QWL10	18	32,73	29	52,73	6	10,9	2	3,64	-	-
11	QWL11	4	7,28	18	32,72	30	54,55	3	5,45	-	-
12	QWL12	8	14,55	27	49,1	20	36,35	-	-	-	-

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel *Quality of work Life*. Tanggapan responden mengenai komunikasi dalam mengintegrasikan dan mengkoordinasikan semua bagian dan aktivitas di dalam organisasi atau perusahaan, rata-rata responden menjawab setuju, yakni sebesar 59%. Komunikasi diperlukan dalam penyampaian (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi. Untuk pernyataan mengenai kesehatan kerja, untuk melindungi pekerja atau buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal, rata-rata responden menjawab sangat setuju, yakni sebesar 40%. Pada pernyataan mengenai keselamatan kerja bagi karyawan dalam menjalankan pekerjaannya, rata-rata responden menjawab sangat setuju, yakni sebesar 49%. Kemudian untuk pernyataan mengenai penyelesaian konflik, rata-rata responden menjawab setuju, yakni sebesar 50,91%. Sementara untuk pernyataan mengenai kompensasi, untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi, rata-rata responden menjawab setuju, yakni sebesar 63,64%, dan untuk pernyataan mengenai pengembangan karir yang bertujuan untuk mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pekerjaan saat ini dan untuk mempersiapkan diri bagi karyawan dalam menghadapi pekerjaan di masa datang pada PT PLN (Persero) Cabang Ambon rata-rata responden menjawab netral atau biasa saja, yakni sebesar 54,55%.

Deskripsi Variabel Semangat Kerja (Y)

Tabel 2 menyajikan tabulasi tanggapan responden mengenai Semangat Kerja yang diukur dengan indikator kedisiplinan, kerjasama, kepuasan kerja, partisipasi.

Tabel 2. Tanggapan Responden terhadap Semangat Kerja

No	Pernyataan	Jawaban Responden									
		Sangat Setuju		Setuju		Biasa saja (Netral)		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	SK1	6	10,9	45	81,9	4	7,2	-	-	-	-
2	SK2	12	21,8	25	45,4	18	32	-	-	-	-
3	SK3	13	23,6	39	70,9	3	5,5	-	-	-	-
4	SK4	36	65,5	18	32,7	1	1,8	-	-	-	-
5	SK5	15	27,2	37	67,2	3	5,5	-	-	-	-
6	SK6	15	27,2	37	67,2	3	5,45	-	-	-	-
7	SK7	2	3,6	23	34,5	30	54,5	-	-	-	-
8	SK8	2	3,6	42	65,4	12	21,8	-	-	-	-
9	SK9	8	14,5	37	67,2	10	18	-	-	-	-
10	SK10	19	34,5	26	47,2	10	18	-	-	-	-
11	SK11	5	9,1	30	54,5	20	36,3	-	-	-	-
12	SK12	5	9,1	22	30,9	28	50,9	-	-	-	-

Sumber: Data primer, diolah 2023

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa tanggapan responden terhadap variabel Semangat Kerja. Berdasarkan data tersebut, tanggapan responden mengenai kedisiplinan sebagai suatu sikap dan tingkah laku yang sesuai peraturan organisasi dalam bentuk tertulis maupun tidak, rata-rata responden menjawab setuju, yakni sebesar 81,9%. Untuk pertanyaan mengenai kerjasama untuk mencapai tujuan bersama, rata-rata karyawan menjawab setuju, yakni sebesar 67,27%. Untuk pertanyaan mengenai mengenai kepuasan kerja, di mana kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka sebagai tujuan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, rata-rata responden menjawab setuju, yakni sebesar 67,28%. Selanjutnya tanggapan responden mengenai partisipasi, untuk memberikan kontribusi kepada tujuan kelompok dan berbagi tanggung jawab untuk sebuah pencapaian serta untuk menjalin dan meningkatkan kerjasama antar karyawan, rata-rata responden menjawab setuju, yakni sebesar 54,54%. Hal ini bahwa karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Ambon memiliki Semangat Kerja yang tinggi.

Deskripsi Variabel Produktivitas Kerja

Tabel 3 di bawah ini menyajikan rekapitulasi tanggapan responden mengenai Produktivitas kerja karyawan yang diukur menggunakan indikator kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu sebagai berikut.

Tabel 3. Tanggapan Responden Terhadap Produktivitas kerja

No	Pernyataan	Jawaban Responden									
		Sangat Setuju		Setuju		Biasa saja (Netral)		Tidak Setuju		Sangat Tidak Setuju	
		Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
1	PK1	9	16,3	38	67	8	16,5	-	-	-	-
2	PK2	2	3,64	34	61	19	34,5	-	-	-	-
3	PK3	5	9,1	30	54	20	36,3	-	-	-	-
4	PK4	3	5,46	24	43	28	50,9	-	-	-	-
5	PK5	3	5,45	34	61	18	32,7	-	-	-	-
6	PK6	5	9,1	32	58	18	32,7	-	-	-	-
7	PK7	7	12,7	34	61	14	25,4	-	-	-	-
8	PK8	3	5,45	30	54	22	40,1	-	-	-	-
9	PK9	7	12,7	30	54	18	32,7	-	-	-	-
10	PK10	4	7,28	39	70	12	21,8	-	-	-	-
11	PK11	6	10,1	26	42,5	23	42,7	-	-	-	-
12	PK12	5	9,1	26	47	24	43,6	-	-	-	-

Sumber: Data primer, diolah 2023

Tabel 3 menyajikan rekapitulasi tanggapan responden terhadap variabel Produktivitas Kerja. Berdasarkan data tersebut, tanggapan responden mengenai kuantitas kerja untuk meningkatkan kuantitas dari suatu perusahaan dan kinerja karyawan, rata-rata responden menjawab setuju, yakni sebesar 67,11%. Untuk pertanyaan mengenai kualitas kerja yang merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan, rata-rata karyawan menjawab setuju, yakni sebesar 61,82%. Sementara untuk pertanyaan mengenai ketepatan waktu, rata-rata karyawan menjawab setuju, yaitu sebesar 70,9%. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan diawal waktu sampai menjadi output atau hasil yang dicapai. Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan PT. PLN (Persero) Cabang Ambon masih tergolong cukup baik.

Analisis Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yang memiliki pengaruh terhadap variabel terikatnya sebagai berikut:

Tabel 4. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Variabel	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
X	.684	.468	.447	3.18179

Sumber : Data diolah, 2023

Dari hasil analisis faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas kerja karyawan pada tabel 4 menunjukkan nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,468 hal ini berarti *Quality of Work Life* (X) dan Semangat kerja (Y) mempunyai kontribusi sebesar 46,8% terhadap variabel terikat (Y) yaitu Semangat kerja, sedangkan sisanya sebesar 53,2% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain dari penelitian ini. Dengan demikian, hubungan kedua variabel dikatakan kuat berpengaruh terhadap produktivitas kerja karena nilai *R square* mendekati angka 1.

Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis hasil penelitian mengenai pengaruh *Quality of Work Life* dan Semangat Kerja terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Analisis kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dengan menggunakan model analisis jalur (*Path Analysis*) dengan metode tipe regresi berganda. Ini dimaksudkan untuk menguji variasi suatu model jalur yang digunakan untuk membuktikan hipotesis mengenai adanya pengaruh positif secara parsial variabel *Quality of Work Life* (X) terhadap Semangat Kerja (Y) dan pengaruh variabel *Quality of Work Life* (X) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Semangat kerja (Y) terhadap produktivitas kerja karyawan (Z). Adapun hasil pengolahan data menggunakan program SPSS 20 dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 5. Hasil Perhitungan Regresi

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.718	6.551		.415	.680
	X	.403	.108	.433	3.716	.000
	Y	.472	.155	.356	3.048	.004

a. Dependent Variable: Z

Sumber: Data diolah, 2023

Dari tabel di atas, dapat diketahui persamaan jalur (*Path Anaysis*) adalah sebagai berikut:

$$Y = 0,356X + e$$

$$Z = 0,356X + 0,433Y + e$$

Uji Parsial (Uji T)

Uji T dimaksudkan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh satu variabel secara parsial dalam menerangkan variabel lainnya. Dari tabel 5 di atas, besarnya pengaruh nilai koefisien jalur atau *standardized coefficient beta* pengaruh variabel *Quality of Work Life* (X) terhadap Semangat Kerja (Y) yaitu 0,433 dengan nilai t hitung sebesar 3.716 pada signifikansi (sig) 0,000. Karena nilai signifikansi (sig) jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh *Quality of Work Life* terhadap semangat kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon. Dengan demikian maka hipotesis pertama dapat diterima. Selanjutnya dari data tersebut

diketahui besarnya pengaruh langsung variabel *Quality of Work Life* (X) terhadap Semangat Kerja (Y) sebesar 43,3%.

Selanjutnya besarnya pengaruh nilai koefisien jalur atau *standardized coeficient beta* pengaruh variabel Semangat Kerja (Y) terhadap Produktivitas Kerja (Z) yaitu 0,356 dengan nilai t hitung sebesar 3.048 pada signifikansi (sig) 0,004. Karena nilai signifikansi (sig) jauh lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi pengaruh semangat kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon. Dengan demikian maka hipotesis kedua dapat diterima. Selanjutnya dari data tersebut diketahui besarnya pengaruh langsung variabel Semangat Kerja (Y) terhadap Produktivitas Kerja (Y) sebesar 35,6%.

Perhitungan pengaruh tidak langsung dan total pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Produktivitas Kerja adalah sebagai berikut:

Tabel 6. Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Variabel Endogen	Pengaruh terhadap Variabel Eksogen		
	Langsung	Tidak Langsung	Total
<i>Quality of Work Life</i>	0,433	0,433x0,356= 0,154148	0,433+0,356=0,789
Semangat Kerja	0,356		

Sumber: Data diolah, 2023

Dari data di atas, diketahui besarnya pengaruh langsung *Quality of Work Life* terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon adalah 0,433 atau 43,3%. Sedangkan pengaruh langsung Semangat Kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon adalah 0,356 atau 35,6%. Selanjutnya pengaruh tidak langsung *Quality of Work Life* terhadap Produktivitas Kerja melalui Semangat kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon sebesar 0,154148 atau 15,42%. Kemudian total pengaruh *Quality of Work Life* terhadap Produktivitas Kerja melalui Semangat kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon sebesar 0,789 atau 78,9%. Dengan demikian pengaruh *Quality of Work Life* dan Semangat kerja terhadap Produktivitas Kerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon secara keseluruhan lebih besar dari pengaruh langsung dan tidak langsung.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, ditemukan bahwa variabel *Quality of Work Life* memiliki pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan di PT PLN (Persero) Cabang Ambon. Pengujian parsial menunjukkan bahwa Semangat kerja berkontribusi sebesar 35,6% terhadap produktivitas kerja karyawan, sementara sisanya 63,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model. Pengukuran *Quality of Work Life* di PT PLN (Persero) Cabang Ambon, menggunakan enam indikator yaitu Komunikasi, Kesehatan kerja, Keselamatan kerja, Penyelesaian konflik, Kompensasi, dan Pengembangan karir. Sementara, pengukuran semangat kerja menggunakan empat indikator yaitu Kedisiplinan, Kerjasama, Kepuasan kerja, dan Partisipasi. Sedangkan pengukuran produktivitas kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Cabang Ambon menggunakan tiga indicator yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Quality of Work Life* berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan di PT. PLN (Persero) Cabang Ambon, dan variabel ini memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas kerja baik secara langsung maupun tidak langsung melalui semangat kerja karyawan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya oleh Okataviani (2009) dan Sihombing (2012) yang menunjukkan hubungan positif antara *Quality of Work Life*, semangat kerja, dan produktivitas kerja karyawan.

5. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

1. *Quality of Work Life* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon.
2. Semangat kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon.
3. *Quality of Work Life* memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung melalui Semangat kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT PLN (Persero) Cabang Ambon.

5.2. Saran

1. Perusahaan perlu mempertahankan dan meningkatkan *Quality of Work Life* dan semangat kerja sehingga dapat

meningkatkan produktivitas kerjanya.

2. Penelitian selanjutnya agar dapat memasukan lebih banyak variabel yang ikut mempengaruhi produktivitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, W. F. 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*. Edisi ke-4.
- Flippo, E.B. 2005. *Manajemen Personalia*. Jilid 2. Edisi ke-6. Penerbit Erlangga, Jakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Organisasi dan Motivasi: Dasar Peningkatan Produktivitas*. Bumi Aksara, Jakarta
- Nawawi, H. Hadari, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Universitas Gajah Mada University Press:Yogyakarta
-, 2003. *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan*. Gajah Mada University Press: Yogyakarta
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen Personalia*. Penerbit Ghalia. Cetakan Delapan. Jakarta.
- Octaviani, Triana. 2009. Analisis hubungan faktor-faktor *Quality of Work Life* Dengan produktivitas kerja karyawan PT TASPEN (PERSERO) Cabang Bogor. Skripsi tidak diterbitkan. Institut Petanian Bogor
- Siagian, Sondang P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta Sihombing, Eritauli.
2012. Pengaruh semangat kerja terhadap produktivitas karyawan pada direktorat sumber daya manusia (SDM) PT.Pos Indonesia (PERSERO) Bandung. Skripsi tidak diterbitkan. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE: Yogyakarta
- Soemarsono, S. 2004. *Metode Riset Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Tohardi, Ahmad. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, Mandar Maju, Bandung