



Quality of Work Life (QWL) pada Karyawan Pelaksana Afdeling PT Perkebunan Nusantara IV Regional III, Kebun Sei Garo

Paune Boni Tua Butar-Butar¹, Siti Aisyah²

^{1,2} Jurusan Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Medan Area, Indonesia

*E-mail: pauneboni@gmail.com

Abstract: *This study aims to analyze the level of Quality of Work Life (QWL) among operational employees at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III, Kebun Sei Garo. The research sample consists of 90 operational employees from PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III, Kebun Sei Giro, using a total sampling technique. The data collection method employed is a descriptive quantitative approach utilizing a QWL scale based on a four-point Likert scale. The research instrument comprises 84 items. The findings show that the average QWL score is 268.95 with a standard deviation of 41.85, and the data are normally distributed (Kolmogorov-Smirnov sig = 0.090). Generally, Afdeling II and IV exhibit the highest levels of QWL, particularly in aspects of compensation, working conditions, and job opportunities. In contrast, Afdeling III demonstrates a lower level of QWL, especially concerning social relevance and job opportunities. In conclusion, the QWL of operational employees at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III, Kebun Sei Garo is at a high level; however, special attention and targeted interventions are needed for Afdeling III to enhance work quality and employee motivation.*

Keywords: *Quality of Work Life (QWL), Operational Employees, PT Perkebunan Nusantara IV*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* karyawan pelaksana yang terdapat di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Garo. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 90 karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Giro dengan menggunakan teknik *Total Sampling* dalam pengambilan sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan ialah pendekatan kuantitatif deskriptif dengan skala *quality of work life* yang mengacu pada skala likert dengan empat opsi jawaban. Instrumen penelitian terdiri dari 84 aitem. Hasil penelitian menunjukkan nilai rata-rata QWL sebesar 268.95 dengan standar deviasi 41.85 dan data berdistribusi normal (*Kolmogorov-Smirnov sig* = 0.090). Secara umum, Afdeling II dan IV memiliki tingkat QWL paling tinggi, khususnya terkait aspek kompensasi, kondisi kerja, dan peluang kerja, sedangkan Afdeling III berada pada tingkat QWL yang lebih rendah, terutama terkait relevansi sosial dan peluang kerja. Kesimpulannya, QWL karyawan pelaksana afdeling PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Garo berada pada tingkat tinggi, tetapi diperlukan perhatian dan intervensi khusus bagi Afdeling III guna meningkatkan kualitas kerja dan motivasi karyawan.

Kata Kunci: *Quality of Work Life (QWL), Karyawan Pelaksana, Perkebunan Nusantara IV*

PENDAHULUAN

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) merupakan isu penting dalam era kerja modern yang tidak hanya menuntut produktivitas tinggi, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan tenaga kerja. Dalam konteks dinamika industri dan globalisasi, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional menjadi indikator keberhasilan organisasi. QWL dianggap sebagai bentuk komitmen organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang manusiawi, produktif, dan berkelanjutan. *Quality of work life* merupakan suatu proses dimana suatu organisasi bereaksi terhadap kebutuhan karyawan melalui pengembangan mekanisme pengambilan keputusan yang memungkinkan karyawan berpartisipasi penuh dalam mendesain hidup mereka di tempat kerja, Robbins (2008). *Quality of Work Life* didefinisikan sebagai keseimbangan antara aspek lingkungan kerja dan

kesejahteraan manusia (Walton, 1973). *Quality of work life* merupakan keadaan saat karyawan dapat memenuhi kebutuhan yang bersifat penting dengan bekerja (Tilaar, 2017).

Di tengah kemajuan teknologi dan sistem kerja yang semakin kompleks, peran karyawan sebagai sumber daya manusia utama menjadi penentu keberlangsungan suatu organisasi. Karyawan sebagai sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam berbagai kegiatan perusahaan. Siagian (2014) menyatakan bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam organisasi, sekaligus merupakan “miliknya” yang paling berharga dengan pengertian bahwa manusia diperlakukan sesuai harkat dan martabatnya sehingga berperilaku positif dalam organisasinya. Sumber daya yang paling strategis adalah karyawan, jika dibandingkan dengan sumber daya yang lainnya. Melimpahnya sumber daya tetapi tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional, maka akan mengganggu keberlangsungan organisasi (Hidayati, 2015). Terutama di sektor perkebunan, karyawan pelaksana afdeling memiliki beban kerja fisik dan tanggung jawab operasional yang tidak ringan. Meningkatnya tuntutan kerja perlu diimbangi dengan sistem kerja yang memperhatikan aspek keadilan, keselamatan, pengembangan diri, serta jaminan sosial dan ekonomi yang layak.

PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Garo adalah salah satu unit usaha BUMN yang bergerak di bidang agribisnis kelapa sawit. Perusahaan ini menerapkan sistem kerja berbasis afdeling yang mengorganisasi kegiatan operasional lapangan melalui pembagian wilayah kerja. Setiap karyawan pelaksana memiliki peran penting dalam keberlangsungan produksi, mulai dari pemeliharaan tanaman, panen dan pengangkutan hasil. Konteks kerja yang menuntut dan lingkungan fisik yang menantang menjadi latar belakang penting dalam mengkaji persepsi QWL pada kelompok kerja ini. Kebun Sei Garo berlokasi di Desa Pantai Cermin, Kecamatan Tapung, Kabupaten Kampar, Provinsi Riau. Lokasi ini relatif terpencil dan memiliki akses terbatas terhadap infrastruktur dan fasilitas sosial yang memadai. Kondisi geografis tersebut semakin memperkuat pentingnya penerapan prinsip-prinsip QWL secara menyeluruh bagi karyawan yang bekerja dan tinggal di lingkungan kerja yang sama setiap harinya. Oleh karena itu, kajian ini menjadi sangat penting untuk dilakukan sebagai upaya memahami realitas keseharian karyawan dalam perspektif kesejahteraan kerja.

Quality of Work Life (QWL) menurut Walton (1973) mencakup delapan aspek utama yang saling berkaitan, yaitu kompensasi yang adil dan memadai, kondisi kerja yang aman dan sehat, penggunaan dan pengembangan kapasitas individu, kesempatan untuk tumbuh dan mendapatkan keamanan kerja, integrasi sosial, konstitusionalisme, keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, serta relevansi sosial dari pekerjaan. Aspek-aspek ini menjadi indikator penting dalam menilai sejauh mana perusahaan memenuhi hak dan kebutuhan dasar

karyawannya. Konsep QWL berkaitan erat dengan teori kebutuhan Maslow (1943), yang menekankan bahwa pemenuhan kebutuhan dasar akan menjadi landasan bagi individu untuk mencapai motivasi yang lebih tinggi. Apabila kebutuhan seperti keamanan, penghargaan, dan aktualisasi diri tidak terpenuhi di lingkungan kerja, maka akan berdampak pada menurunnya kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, pendekatan QWL mengintegrasikan aspek-aspek psikologis dan manajerial untuk menciptakan harmoni dalam hubungan kerja. Cascio (2003) mendefinisikan *Quality of Work Life* (QWL) menjadi dua pandangan, pandangan pertama menyebutkan bahwa QWL adalah keadaan dan praktik dari tujuan organisasi, seperti memperkaya pekerjaan, kebijakan promosi, partisipasi karyawan dan kondisi kerja yang aman. Sedangkan, pada pandangan kedua mendefinisikan QWL sebagai persepsi karyawan seperti karyawan merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapatkan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang seperti layaknya manusia.

Sejumlah studi juga menunjukkan bahwa *Quality of Work Life* memiliki pengaruh positif terhadap produktivitas, kepuasan kerja, loyalitas, serta mengurangi niat karyawan untuk keluar dari pekerjaan. Timossi et al. (2009) melakukan modifikasi terhadap aspek Walton agar lebih sesuai dengan konteks lokal dan budaya kerja yang berbeda. Dalam adaptasinya, mereka menekankan perlunya instrumen yang relevan dan mudah dipahami oleh subjek yang berasal dari sektor kerja praktis. Dengan demikian, pengukuran *Quality of Work Life* tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga merupakan bentuk evaluasi terhadap efektivitas sistem kerja, budaya organisasi, dan pemenuhan hak-hak normatif pekerja. Dalam konteks kerja lapangan seperti afdeling, aspek-aspek seperti pelatihan, kompensasi, serta kesempatan berkembang menjadi isu nyata yang harus diperhatikan oleh organisasi. Permasalahan utama dalam implementasi *Quality of Work Life* di afdeling Kebun Sei Garo yang didapatkan melalui observasi terhadap beberapa karyawan menggambarkan adanya kesenjangan dalam penguasaan keterampilan teknologi, seperti penggunaan komputer dan sistem pelaporan digital. Hal ini menunjukkan perlunya pelatihan yang merata dan dukungan teknologi yang memadai.

Lingkungan kerja yang berada di tengah perkebunan kelapa sawit menghadirkan tantangan tersendiri. Potensi bahaya dari binatang liar dan kondisi geografis yang mempersulit akses menjadi faktor penting yang memengaruhi rasa aman karyawan saat bekerja. Perusahaan telah mengupayakan berbagai langkah, seperti pemberian fasilitas operasional dan dukungan kesehatan, namun persepsi karyawan terhadap efektivitas kebijakan tersebut masih beragam. Perusahaan mendukung kesejahteraan karyawan dengan memberikan sejumlah tunjangan seperti bantuan pemondokan anak sekolah, pelatihan kolaboratif, dan fasilitas kantor yang

layak. Selain itu, karyawan juga tetap membutuhkan kejelasan mengenai jalur pengembangan karier dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kesejahteraan mereka di masa mendatang. Kurangnya sistem komunikasi yang terbuka dan transparan antara pihak manajemen dan karyawan dapat menimbulkan persepsi pada karyawan, seperti merasa tidak terdengar atau tidak ditindaklanjuti, sehingga menimbulkan perasaan tidak dihargai. Hal ini menunjukkan pentingnya integrasi aspek konstitusionalisme dan integrasi sosial dalam program QWL yang diterapkan perusahaan.

Dalam berbagai studi mutakhir, *Quality of Work Life* telah dibuktikan sebagai pendekatan yang tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga berkontribusi terhadap daya saing organisasi. Penelitian dari Sirgy et al. (2001) menemukan bahwa QWL berpengaruh terhadap perilaku kerja seperti komitmen organisasi, keterlibatan kerja, serta performa tugas. Di sektor perkebunan, hasil penelitian masih terbatas, sehingga penting untuk memperkaya literatur dengan temuan kontekstual yang representatif. Penelitian dari Fernandes et al. (2017) menjadi acuan penting dalam melakukan penyesuaian terhadap instrumen QWL agar sesuai dengan kondisi sosial, ekonomi, dan budaya lokal. Dalam penelitian ini, pendekatan yang digunakan tidak hanya mengukur persepsi secara kuantitatif, tetapi juga mempertimbangkan relevansi aspek terhadap konteks kerja yang spesifik. Hal ini penting agar hasil penelitian benar-benar mencerminkan kondisi aktual di lapangan. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan instrumen pengukuran QWL di sektor perkebunan yang selama ini masih minim dikaji. Sebagian besar penelitian lebih banyak dilakukan di sektor manufaktur dan jasa, sementara sektor agribisnis yang padat karya belum mendapatkan perhatian yang sebanding. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memperkuat kerangka konseptual dan praktis bagi pengembangan kebijakan berbasis bukti.

Menurut Novita Sari et al. (2021) & Rohmawati & Izzati (2021), ciri-ciri individu yang memiliki *Quality of Work Life* (QWL) yang rendah, yaitu (1) Tingginya tingkat keluar masuk pegawai pada perusahaan (2) Ketidakhadiran (3) Produktivitas yang menurun dalam bekerja (4) Menurunnya semangat saat menyelesaikan tugas (5) Melakukan kegiatan di luar aktifitas jam kerja yang sedang berlangsung.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Garo yang berlokasi di Desa Pantai Cermin, Kecamatan Tapung, Kabupaten Kampar, Provinsi Riau. Selanjutnya, berdasarkan data-data yang peneliti peroleh dari Bagian Personalia PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Garo terdapat 90

karyawan pelaksana yang terbagi ke dalam empat afdeling. Afdeling yang dimaksud adalah sebagai bagian dari unit kerja yang berfokus pada area kebun masing-masing. Populasi dalam penelitian ini adalah 90 karyawan pelaksana afdeling, Kebun Sei Garo yang terdapat pada empat afdeling. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan pelaksana yang bekerja di empat afdeling (Afdeling I, II, III, dan IV) di Kebun Sei Garo. Karyawan pelaksana yang dimaksud merujuk pada tenaga kerja operasional lapangan yang menjalankan tugas-tugas teknis. Subjek penelitian yang dimaksud terdapat pada berbagai bidang kerja, yaitu pemanen, petugas pemeliharaan, petugas timbang brondolan, krani cek sawit, petugas AKP, petugas *global telling*, pelayan kantor afdeling, krani afdeling, mandor pemeliharaan, mandor panen dan mandor I tanaman. Sesuai dengan klasifikasi pekerja/buruh sebagaimana tercantum dalam UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 3. Karyawan pelaksana tidak memiliki kewenangan manajerial, namun berperan penting dalam keberlangsungan operasional perusahaan. Dalam konteks ini, mereka berada di bawah asisten afdeling, serta memiliki karakteristik kerja yang menuntut secara fisik dan bersifat lapangan.

Teknik penarikan sampel penelitian ini menggunakan teknik *Total Sampling*. Jumlah sampel yang digunakan sebesar 90 responden dengan rincian; Afdeling I (22 responden), Afdeling II (20 responden), Afdeling III (22 responden), dan Afdeling IV (26 responden). Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Quality of Work Life (QWL)* yang dikembangkan oleh Walton (1973). Kuesioner yang terdiri dari aitem pernyataan disesuaikan oleh peneliti berdasarkan struktur yang digunakan dalam penelitian Fernandes et al. (2017), dengan menyesuaikannya pada konteks pekerja lapangan di unit kerja afdeling perkebunan sawit. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji gambaran QWL karyawan pelaksana afdeling PT. Perkebunan Nusantara IV Regional III Kebun Sei Garo. Analisis data dilakukan dengan metode statistik deskriptif untuk menghitung nilai rata-rata dan standar deviasi dari QWL, sedangkan uji asumsi klasik terdiri dari uji normalitas (*Kolmogorov-Smirnov* dan *Shapiro-Wilk*) dan uji homogenitas (*Levene Statistic*).

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang menekankan analisisnya pada data kuantitatif yang dikumpulkan melalui prosedur pengukuran dan diolah dengan metode analisis statistika Azwar (2017). Sugiyono (2014) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Sugiyono (2014) juga menjelaskan bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan yang bersifat penemuan, pembuktian, dan

pengembangan suatu pengetahuan sehingga hasilnya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah. Menurut Sugiyono variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Penelitian ini menggunakan hanya satu variabel atau disebut sebagai variabel tunggal, yaitu *Quality of Work Life*.

Penelitian ini menggunakan skala *Quality of Work Life* (QWL) yang dikembangkan oleh Walton dan telah diadaptasi (Fernandes, 2017) yang terdiri dari delapan aspek: kompensasi yang adil dan memadai, kondisi kerja, penggunaan kapasitas kerja, peluang kerja, integrasi sosial di tempat kerja, konstitusionalisme di tempat kerja, ruang kerja dalam kehidupan, dan relevansi sosial dan pentingnya pekerjaan. Pernyataan berjumlah 84 aitem yang mengarah pada informasi mengenai data yang hendak diungkap, dengan meminta ketersediaan sampel memilih salah satu jawaban dari beberapa alternatif jawaban yang disediakan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui *Link Google Forms*.

Pernyataan-pernyataan dalam skala ini bersifat *favorable* dan *unfavorable*. Penyusunan skala didasarkan pada skala Likert. Menurut Riduwan (2012) Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang kejadian atau gejala sosial. Setiap pernyataan terdiri dari 4 (empat) alternatif jawaban, yaitu: Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS). Nilai skor bergantung pada sifat pernyataan. Pernyataan yang bersifat *favorable*, akan bergerak dari 4-1. Pernyataan bersifat *unfavorable* akan bergerak dari 1-4. Untuk mendapatkan skor QWL adalah dengan menjumlahkan skor yang diperoleh dari masing-masing aitem. Skor yang diperoleh menunjukkan tinggi rendahnya QWL sampel. Analisis dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) untuk mendapatkan uji deskriptif mengenai QWL di lingkungan kerja afdeling Kebun Sei Garo. Sebelum dilakukan analisis data lebih lanjut, instrumen penelitian ini terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian dilakukan terhadap seluruh butir pernyataan pada skala QWL yang terdiri dari 84 item. Diketahui bahwa seluruh data valid untuk dianalisis, dengan jumlah responden yang valid sebanyak 90 orang (100%), dan tidak terdapat data yang tereliminasi. Hasil uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha* menunjukkan nilai sebesar 0,987. Menurut Saifuddin (2020) batasan reliabilitas tetap mengacu pada acuan universal tentang reliabilitas, yaitu minimal 0,600-0,700 dan sebaiknya 0,800-0,900. Nilai ini berada jauh di atas standar minimum reliabilitas yang disarankan, yaitu 0,700 (Nunnally, 1978).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji normalitas (Tabel 1.) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,090 ($p > 0,05$), yang berarti data berdistribusi normal. Hal ini didukung pula oleh nilai uji Shapiro-Wilk yang semuanya menunjukkan signifikansi $> 0,05$ di setiap afdeling. Secara rinci, Afdeling I memiliki signifikansi 0,060 (K-S), Afdeling II sebesar 0,090, Afdeling III sebesar 0,078, dan Afdeling IV sebesar 0,080. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa distribusi data pada keempat afdeling berada dalam kategori normal.

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Mean	SD	K-S	Sig	Keterangan
<i>Quality of Work Life</i>	268,956	41,853	0,163	0,090	Normal

Keterangan:

Mean = Nilai rata-rata

SD = Standard Deviasi (Simpangan Baku)

K-S = Nilai Kolmogorov-Smirnov

Sig/p = Signifikansi

Sebagaimana dijelaskan oleh Pallant (2011), *Levene's Test* merupakan metode yang paling umum digunakan untuk mengevaluasi homogenitas varians antar kelompok. Uji ini dianggap menunjukkan homogenitas apabila nilai signifikansinya melebihi 0,05. Ghazali (2016) juga menegaskan bahwa nilai signifikansi di atas 0,05 mengindikasikan tidak adanya perbedaan varians secara signifikan antar kelompok, sehingga data dianggap homogen. Dalam penelitian ini, hasil *Levene's Test* (Tabel 2.) menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,433 ($p > 0,05$) pada pengujian berbasis rata-rata (mean). Hasil serupa juga ditemukan pada pengujian berbasis median dan *trimmed mean*, masing-masing dengan nilai signifikansi 0,864 dan 0,589. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa varians antar kelompok adalah homogen. Adapun total responden yang dianalisis dalam uji ini berjumlah 90 orang, terdiri atas 22 responden dari Afdeling I, 20 dari Afdeling II, 22 dari Afdeling III, dan 26 dari Afdeling IV. Seluruh data dinyatakan valid tanpa adanya kasus data hilang (*missing value*), sehingga keseluruhan data dapat digunakan dalam tahap analisis dan interpretasi lebih lanjut.

Tabel 2. Hasil Uji Homogenitas

Levene Statistic	df1	df2	Sig
0,05	3	86	0,433

Sig (p) = 0,433 > 0,05 maka data dinyatakan HOMOGEN atau memiliki varians yang sama atau seragam. Tabel 3. Persentase Aspek *Quality of Work Life* Berdasarkan Afdeling

Aspek	Afdeling I	Afdeling II	Afdeling III	Afdeling IV	PTPN IV Reg. III Kebun Sei Garo
Kompensasi yang adil dan memadai	75,93%	92,84%	71,07%	94,41%	83,56
Kondisi Kerja	76,14%	93,33%	72,60%	91,67%	83,43
Penggunaan kapasitas di tempat kerja	74,81%	93,33%	71,02%	83,97%	80,78
Peluang di tempat kerja	76,56%	94,22%	70,45%	90,63%	82,96
Integrasi sosial di tempat kerja	77,75%	94,27%	70,74%	88,78%	82,88
Konstitusionalisme di tempat kerja	77,21%	93,54%	71,72%	90,06%	83,13
Ruang pekerjaan dalam kehidupan	73,01%	90,78%	72,44%	89,78%	81,50
Relevansi sosial dan pentingnya pekerjaan	75,51%	87,22%	69,57%	91,24%	80,88

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat secara keseluruhan bahwasanya pada aspek kompensasi yang adil dan memadai memiliki persentase tertinggi dengan skor 83,56%, hal ini menunjukan aspek kompensasi yang adil dan memadai memberikan pengaruh yang besar dalam persepsi karyawan pelaksana terhadap *Quality of Work Life*. Sedangkan aspek penggunaan kapasitas di tempat kerja menyuplai persentase terendah dengan skor 80,78%, hal ini menunjukan bahwa aspek penggunaan kapasitas di tempat kerja memiliki pengaruh yang kecil pada *Quality of Work Life* karyawan.

Pembahasan tersebut diatas menjelaskan jika *Quality of Work Life* pada karyawan pelaksana afdeling di Kebun Sei Garo sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal, dengan aspek kompensasi yang adil dan memadai menyumbang skor terbesar menunjukkan adanya transparansi terhadap gaji, insentif dan adanya keselarasan perilaku kerja

dengan upah yang diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa aspek kompensasi memiliki skor tinggi dalam persepsi karyawan pelaksana terhadap *Quality of Work Life* di afdeling Kebun Sei Garo. Temuan ini menguatkan hasil berbagai penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya aspek gaji atau imbalan sebagai bagian integral dari *Quality of Work Life*.

Penelitian yang dilakukan oleh Fernandes et al. (2017) dan Timossi et al. (2009) menunjukkan bahwa kompensasi yang adil dan memadai merupakan salah satu dari delapan aspek utama *Quality of Work Life* yang berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Dalam studi tersebut aspek kompensasi juga muncul sebagai indikator yang konsisten berkontribusi positif terhadap persepsi *Quality of Work Life*. Hal ini selaras dengan temuan dalam penelitian ini, di mana aspek kompensasi menempati posisi skor tertinggi di antara delapan dimensi lainnya. Studi lain yang dilakukan oleh Khurshid et al. (2024) dalam konteks tenaga kerja industri di negara berkembang, mengungkapkan bahwa gaji dan tunjangan yang adil memotivasi pekerja untuk mencapai tujuan personal maupun organisasi. Penelitian tersebut menegaskan bahwa ketimpangan gaji dapat berdampak pada penurunan kepuasan kerja dan *Quality of Work Life* secara umum. Kondisi serupa juga teridentifikasi di lapangan pada penelitian ini, di mana keterlambatan pembayaran gaji menjadi salah satu isu yang memengaruhi persepsi negatif terhadap *Quality of Work Life*. Penelitian lokal, Anisah (2017) menemukan bahwa kompensasi berupa gaji, insentif, dan tunjangan berpengaruh positif terhadap *Quality of Work Life* tenaga perawat di Yogyakarta. Penelitian tersebut menekankan bahwa upaya organisasi dalam memberikan kompensasi yang layak berdampak signifikan terhadap peningkatan kesejahteraan kerja karyawan. Penelitian ini selaras secara konteks, mengingat subjek dalam penelitian Anisah juga berasal dari profesi teknis non-manajerial dengan beban kerja tinggi. Selain itu, studi lain di Bali juga mencatat bahwa dimensi “gaji dan kesejahteraan” memiliki korelasi sedang terhadap *Quality of Work Life*, dengan nilai koefisien berkisar antara 0,437 hingga 0,581. Meskipun korelasinya tidak setinggi aspek lain seperti pengembangan diri atau hubungan kerja, aspek gaji tetap menjadi faktor penting yang mendasari persepsi *Quality of Work Life*. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mendukung berbagai temuan terdahulu, tetapi juga memperluas ruang lingkup studi *Quality of Work Life* dengan menghadirkan data empiris dari sektor perkebunan negara (BUMN) yang beroperasi di wilayah pedesaan dan terbagi dalam sistem afdeling. Lingkup dan konteks ini memberikan perspektif baru terhadap pentingnya kompensasi dan pengelolaan kesejahteraan kerja bagi karyawan pelaksana di sektor agribisnis.

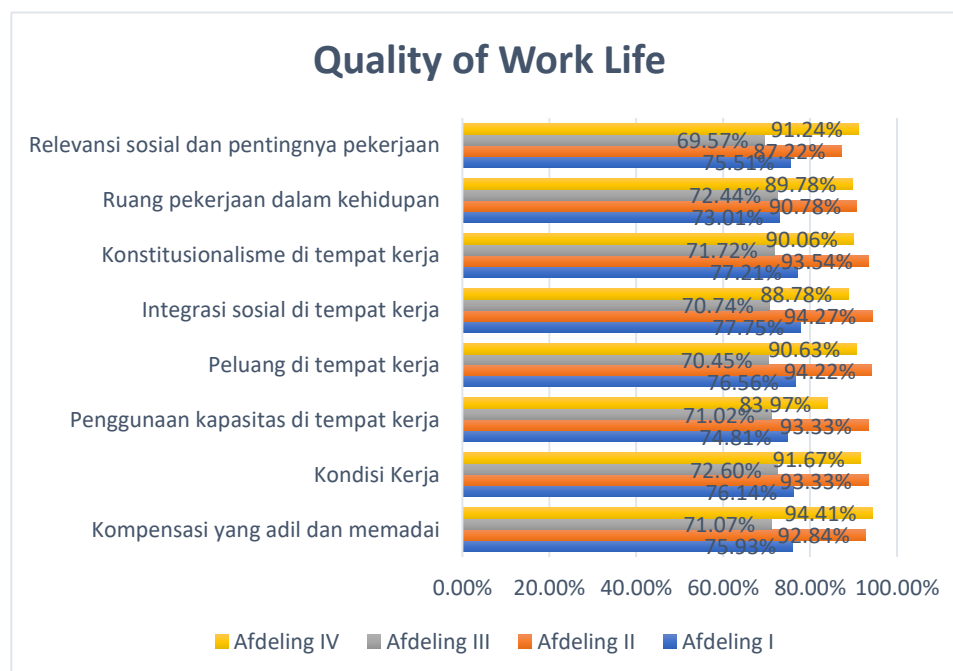
Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek penggunaan kapasitas di tempat kerja memperoleh skor terendah dalam pengukuran *Quality of Work Life*. Ini mengindikasikan bahwa karyawan pelaksana afdeling di Kebun Sei Garo cenderung tidak memiliki keleluasaan untuk mengambil keputusan atau melaksanakan tugas di luar tanggung jawab rutin mereka. Observasi di lapangan mengonfirmasi hal tersebut: mayoritas pekerja hanya menjalankan pekerjaan teknis sesuai arahan, dengan tingkat inisiatif yang rendah, terutama karena latar belakang pendidikan yang terbatas (termasuk SMA dan SMP) dan minimnya pelatihan teknis lanjutan.

Temuan ini konsisten dengan hasil Fernandes et al. (2017), yang menunjukkan bahwa pemberian otonomi dan akses informasi tentang proses kerja sangat memengaruhi penggunaan kapasitas dan *Quality of Work Life*. Tanpa dukungan tersebut, aspek kapabilitas ini tidak berpengaruh signifikan terhadap persepsi *Quality of Work Life*. Demikian pula, Timossi et al. (2009) mengidentifikasi hubungan positif antara versi karyawan yang memiliki tanggung jawab lebih banyak dan *Quality of Work Life* yang lebih tinggi. Selain itu, studi oleh Fiqri Surikha (2018) di PT BNI Syariah Bekasi mengungkapkan bahwa meskipun kompensasi langsung memperbaiki kinerja, peran *Quality of Work Life* sebagai pemoderasi masih krusial, menyoroti bahwa penggunaan kapasitas, seperti pengembangan karier dan keterlibatan kerja, memperkuat hubungan tersebut. Oleh karena itu, rendahnya skor dalam aspek penggunaan kapasitas pada penelitian ini mencerminkan adanya kebutuhan mendesak untuk meningkatkan pengembangan SDM melalui pelatihan berbasis kebutuhan teknis, program mentoring, dan pelibatan aktif dalam pengambilan keputusan harian. Secara keseluruhan, temuan ini mempertegas bahwa keberhasilan *Quality of Work Life* tidak hanya terletak pada kompensasi dan kondisi kerja saja, tetapi juga sangat bergantung pada sejauh mana organisasi memungkinkan karyawan mengembangkan kapasitas dan inisiatif mereka secara nyata dan berkelanjutan.

Dari Tabel 3. Juga dapat dilihat bahwa adanya perbedaan yang cukup mencolok antara empat afdeling Kebun Sei Garo. Afdeling II mendapatkan skor tertinggi, diikuti oleh Afdeling IV dan Afdeling I sementara afdeling III mendapatkan skor terendah. Perbedaan skor ini mencerminkan tingkat persepsi *Quality of Work Life* yang bervariasi antar unit kerja, yang dapat disebabkan oleh perbedaan gaya kepemimpinan, fasilitas kerja, pengalaman kerja, dan pendekatan terhadap kesejahteraan karyawan. Skor tertinggi di Afdeling II menunjukkan keberhasilan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dalam hampir seluruh aspek QWL, termasuk kompensasi, kondisi kerja, dan integrasi sosial. Temuan ini konsisten dengan studi Khurshid et al. (2024) yang menunjukkan bahwa variasi QWL antar unit kerja

Quality of Work Life (QWL) pada Karyawan Pelaksana Afdeling PT Perkebunan Nusantara IV Regional III, Kebun Sei Garo

dalam organisasi besar sering kali terkait dengan kapasitas manajerial lokal dan kualitas komunikasi dua arah. Unit kerja yang memberikan kesempatan pengembangan, apresiasi, dan perlindungan hak-hak karyawan, cenderung menunjukkan QWL yang lebih tinggi. Sebaliknya, Afdeling III yang memperoleh skor terendah menunjukkan indikasi kurang optimalnya pengelolaan aspek-aspek seperti penggunaan kapasitas kerja dan relevansi sosial pekerjaan. Hal ini sejalan dengan temuan Fernandes et al. (2017) dan Timossi et al. (2009), yang menegaskan bahwa kurangnya pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan minimnya tanggung jawab fungsional berdampak negative terhadap persepsi QWL. Dalam penelitian Anisah (2017) menunjukkan bahwa unit kerja dengan manajemen yang terbuka terhadap aspirasi karyawan dan pemberian pelatihan kerja cenderung memiliki tingkat QWL yang lebih tinggi. Taufiqurokhman et al. (2023) menambahkan bahwa aspek manajemen kompensasi, motivasi kerja, dan pelibatan karyawan secara aktif menjadi faktor penting dalam meningkatkan retensi dan kualitas kerja. Dengan demikian, hasil ini memperlihatkan pentingnya peran strategis afdeling sebagai unit pelaksana operasional dalam menyusun program peningkatan kesejahteraan kerja. Afdeling dengan nilai QWL rendah memerlukan intervensi khusus berupa peningkatan pelatihan, evaluasi gaya manajemen, dan penyesuaian beban kerja untuk mencapai pemerataan kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* di seluruh kebun.



Gambar 1. Diagram *Quality of Work Life* masing-masing afdeling

Berdasarkan gambar diagram di atas diketahui bahwa aspek kompensasi yang adil dan memadai menyumbang skor tertinggi dari seluruh aspek QWL, yaitu sebesar 94,41% pada Afdeling IV, sedangkan skor terendahnya terdapat pada Afdeling III yaitu 71,07%. Secara umum, aspek ini mendapat skor tinggi di seluruh afdeling, mencerminkan bahwa perusahaan telah memberikan penghargaan kerja yang memadai dalam bentuk gaji, insentif, dan tunjangan. Aspek kondisi kerja berada pada urutan kedua dengan skor tertinggi 93,33% di Afdeling II dan terendah 72,60% di Afdeling III. Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja, keamanan, dan fasilitas fisik telah cukup memadai, terutama di Afdeling II dan IV. Namun, perlu perhatian lebih pada Afdeling III yang tampaknya mengalami hambatan dalam kelengkapan atau kenyamanan kerja di lapangan. Selanjutnya, konstitusionalisme di tempat kerja menunjukkan persepsi positif yang konsisten. Skor tertinggi berada di Afdeling II (93,54%) dan terendah di Afdeling III (71,72%), menggambarkan bahwa sebagian besar karyawan merasakan hak-haknya dihormati dan diperlakukan secara adil oleh perusahaan. Namun demikian, aspek penggunaan kapasitas di tempat kerja menempati skor paling rendah secara rata-rata (80,78%), dengan nilai terendah terdapat pada Afdeling III (71,02%). Ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan pelaksana belum sepenuhnya dilibatkan dalam tugas yang bervariasi, pengambilan keputusan, atau pengembangan kompetensi. Karyawan cenderung hanya menjalankan instruksi tanpa dilibatkan secara fungsional. Hal serupa terjadi pada aspek relevansi sosial dan pentingnya pekerjaan, yang memperoleh skor rata-rata rendah (80,88%) dan terendah di Afdeling III (69,57%). Hal ini menunjukkan bahwa tidak semua karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memberikan dampak atau makna sosial yang penting. Sementara itu, aspek peluang di tempat kerja menunjukkan variasi antar afdeling. Afdeling II menempati skor tertinggi (94,22%), menandakan akses terhadap pelatihan dan jenjang karier terbuka lebih luas di sana. Sebaliknya, Afdeling III kembali mencatat skor terendah (70,45%), memperkuat asumsi bahwa karyawan pelaksana di afdeling ini menghadapi keterbatasan dalam peningkatan profesional. Aspek integrasi sosial di tempat kerja, yang mengukur keharmonisan hubungan dan kesetaraan, mencatat skor tertinggi di Afdeling II (94,27%) dan terendah di Afdeling III (70,74%). Hal ini bisa mencerminkan budaya kerja dan iklim sosial yang berbeda antar unit kerja. Terakhir, ruang pekerjaan dalam kehidupan menilai sejauh mana pekerjaan memengaruhi kehidupan pribadi. Skor tertinggi ditemukan pada Afdeling II (90,78%), sementara terendah pada Afdeling I (73,01%), menunjukkan bahwa tidak semua afdeling berhasil menjaga keseimbangan work-life balance yang sehat. Secara umum, Afdeling II menjadi yang paling unggul dalam hampir seluruh

aspek, dengan rata-rata total 91,91%, diikuti oleh Afdeling IV (88,52%), Afdeling I (76,38%), dan Afdeling III (70,84%).

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life* (QWL) pada karyawan pelaksana afdeling tergolong tinggi, dengan skor rata-rata keseluruhan sebesar 82,73%. Terdapat perbedaan yang cukup signifikan antar afdeling, dengan Afdeling II menunjukkan skor tertinggi dan Afdeling III terendah. Aspek dengan skor tertinggi adalah kompensasi dan kondisi kerja, sementara aspek penggunaan kapasitas di tempat kerja dan relevansi sosial pekerjaan menjadi perhatian utama karena mencatat nilai terendah. Temuan ini mendukung teori Robbins (2008) dan Luthans (2011) bahwa QWL bukan hanya ditentukan oleh imbalan materi, tetapi juga oleh kesempatan mengembangkan diri, hubungan sosial yang sehat, dan makna pekerjaan yang dirasakan oleh individu. Selain itu, teori Greenhaus & Allen (2011) menggarisbawahi pentingnya keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi sebagai elemen penting *Quality of Work Life* yang juga tampak dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian, aspek kompensasi yang adil dan memadai ditemukan sebagai penyumbang skor tertinggi dalam persepsi karyawan pelaksana terhadap *Quality of Work Life* (QWL), sementara aspek penggunaan kapasitas di tempat kerja mendapatkan skor terendah. Perbedaan skor antar-afdeling juga memperlihatkan adanya variasi kualitas kehidupan kerja yang signifikan antar unit. Oleh karena itu, beberapa saran berikut diajukan untuk mempertahankan aspek yang sudah baik dan memperbaiki area yang masih lemah: Perusahaan diharapkan terus mempertahankan transparansi dan konsistensi dalam pemberian kompensasi, baik berupa gaji pokok, tunjangan, maupun insentif. Upaya ini perlu dibarengi dengan penyesuaian sistem administrasi agar tidak terjadi keterlambatan pembayaran gaji yang dapat merusak persepsi dan kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Manajemen di setiap afdeling, khususnya Afdeling III, disarankan untuk meningkatkan pelatihan teknis dan non-teknis yang relevan dengan tugas karyawan pelaksana. pelatihan berbasis kebutuhan kerja, seperti manajemen waktu, pemanfaatan alat kerja, dan pelatihan berbasis digital (misalnya pelaporan), akan membantu meningkatkan kapasitas dan rasa percaya diri pekerja. Pelibatan karyawan dalam pengambilan keputusan operasional sederhana perlu ditingkatkan, misalnya melalui diskusi harian atau evaluasi mingguan di lapangan. Upaya ini mampu membangun rasa kepemilikan terhadap pekerjaan dan meningkatkan motivasi intrinsik. Menurut temuan Fernandes et al. (2017), pelibatan ini terbukti meningkatkan persepsi QWL. Afdeling dengan nilai QWL tinggi seperti Afdeling II

dapat dijadikan role model untuk afdeling lain. Transfer praktik baik (*best practice*) seperti kepemimpinan partisipatif, komunikasi dua arah, dan penghargaan kerja dapat dilakukan melalui workshop internal antar-afdeling. Untuk jangka panjang, perusahaan disarankan menyusun program pengembangan SDM berbasis jabatan, termasuk jalur karier untuk karyawan pelaksana yang berprestasi. Hal ini tidak hanya memberi harapan pengembangan bagi karyawan, tetapi juga menjaga retensi kerja dan meningkatkan produktivitas. Peneliti selanjutnya disarankan menggali lebih dalam faktor-faktor kontekstual yang memengaruhi QWL di sektor perkebunan, seperti budaya kerja lokal, akses fasilitas umum, atau pengaruh faktor geografis. Penelitian lanjutan dengan pendekatan kualitatif juga dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam terkait pengalaman kerja dan aspirasi personal karyawan pelaksana.

Dengan memperhatikan saran-saran di atas, diharapkan perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil, produktif, dan memberdayakan, khususnya bagi karyawan pelaksana yang memegang peran penting dalam rantai produksi di perkebunan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anisah, I. (2017). Pengaruh kompensasi terhadap *quality of work life* tenaga perawat di RSUD Kota Yogyakarta. Skripsi tidak diterbitkan. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Azwar, S. (2017). Metode Penelitian Psikologi (Edisi Revisi). Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cascio, W. F. (2003). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill.
- Detoni, A. L. (2001). *Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso com os funcionários do setor operacional da empresa X*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil.
- Fatimah, F. (2020). Revolusi Industri dan Dampaknya terhadap Tenaga Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 3(1), 25–37.
- Fernandes, R. B., Martins, B. S., Caixeta, R. P., Da Costa Filho, C. G., Braga, G. A., & Antonialli, L. M. (2017). Quality of work life: An evaluation of Walton model with analysis of structural equations. *Espacios*, 38(3), 5.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi Analisis *Multivariate* dengan Program IBM SPSS 23. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). *Work-family balance: A review and extension of the literature*. In *Journal of Management*, 37(1), 17–35. <https://doi.org/10.1177/0149206310382457>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison–Wesley.
- Hidayati, I. (2015). Pengelolaan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rajawali Pers.
- Ivancevich, J. M., & Konopaske, R. (2006). *Human Resource Management*. McGraw-Hill.

- Kasiati, N. S., & Rosmalawati, N. W. (2016). Teori Kebutuhan Manusia Menurut Maslow. *Jurnal Psikologi*, 7(2), 101–119.
- Khurshid, M. F., Asim, S., & Ullah, S. (2024). *Factors affecting the quality of work life for industrial labour force: Empirical evidence from a developing country*. *BMC Psychology*, 12, Article 22. <https://bmcp psychology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-024-02073-1>
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Muchran, M., & Harryanto. (n.d.). Revolusi Industri dan Implikasi Terhadap Pekerja. *Jurnal Sejarah dan Sosial*, 2(1), 12–25.
- Novita Sari, I., Sofia, M., & Nurhasanah, N. (2021). Pengaruh Quality of Work Life (QWL) dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas di Kijang. *Bahtera Inovasi*, 1(2), 59–66.
- Pallant, J. (2011). *SPSS Survival Manual: A Step by step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows* (4th Ed.). McGraw-Hill Education.
- Robbins, S. P. (2008). *Organizational Behavior* (12th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Siagian, S. P. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). *A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories*. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surikha, F. (2018). Pengaruh kompensasi dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan quality of work life sebagai faktor pemoderasi di PT Bank BNI Syariah Kantor Cabang Bekasi. *Jurnal Citra Widya Edukasi*, 8(2). https://journal.poltekcwe.ac.id/index.php/jurnal_citrawidyaedukasi/article/view/77
- Taufiqurokhman, T., Immamah, E., Yuniarti, E., & Wahdiniawati, S. A. (2023). Analisis pengaruh kebijakan kompensasi, motivasi kerja, dan kualitas kehidupan kerja terhadap retensi karyawan di industri manufaktur Jawa Tengah. *Jurnal Multidisiplin West Science*, 2(12). <https://doi.org/10.58812/jmws.v2i12.856>
- Tilaar, H. A. R. (2017). *Kualitas Kehidupan Kerja*. Bandung: Alfabeta.
- Timossi, L. S., Pedroso, B., Francisco, C. A. A., & Girardi, J. M. (2009). *Qualidade de vida no trabalho: um estudo comparativo entre as percepções dos gestores e dos operadores de uma indústria do setor de celulose e papel*. *Revista de Administração da UFSM*, 2(1), 25–43.
- Walton, R. E. (1973). *Quality of working life: What is it?* *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.