

# **MEMBANGUN MODEL QUALITY WORK OF LIFE YANG KONDUSIF GUNA MENINGKATKAN KINERJA DI LINGKUNGAN INDUSTRI KECIL DAN MENENGAH DI PROPINSI DIY**

Oleh :  
**Audita Nuvriasari\*)**

---

## **ABSTRACT**

---

*The purposes of this study are: (1). To identify the implementation of QWL programmes which consist of: work satisfaction, employee involvement and job security in Small Medium Industry, (2). To analysis the differences between the implementation of QWL programs in Small Industry and Medium Industry, (3). To analysis the influence of the implementation of QWL program to the performance of Small Medium Industry, and (4) to create the conducive QWL Program as a source of competitive advantage in the competition of Small Medium Industry.*

*Using descriptive analysis can be explained that the implementation of QWL program which consist of work satisfaction and job security are better in Medium Industry than Small Industry. It means that work environment, compensation and leadership style is better in Medium Industry than in Small Industry. Medium industry gives more guarantees in job security than in Small Industry. Employee Involvement as one of QWL program has the same implementation in Small and Medium Industry. Using inferential analysis can be explained that: (1). there is a positive influence between work satisfaction and employee involvement to the performance of Small medium Industry, (2) there is no influence between job security to the performance of Small Medium Industry, (3) there is a differences between the implementation of QWL Program in Small Industry and Medium Industry, (4). There is a differences between the performance of Small industry and medium industry. The performance in Medium Industry which consists of productivity and employee performance is better than Small Industry.*

*To create a competitive advantage in small-medium industry, can be developed a conduciveness QWL program as follow: (1). Implement the effective employee involvement, (2). Job redesign, (3). Innovative reward system, (4). Conducive workplace, (5). Increasing job security, (6). Effective leadership, (7). Human resources development, and (7). Management based Good Corporate Governance.*

**Keywords :** *QWL, work satisfaction, employee involvement, job security, small-medium industry's performance.*

---

\*) Audita Nuvriasari adalah staf pengajar Prodi Manajemen Universitas Mercu Buana Yogyakarta

---

## A. PENDAHULUAN

---

IKM merupakan kegiatan ekonomi kerakyatan yang dilakukan oleh perseorangan atau rumah tangga maupun suatu badan yang bertujuan untuk memproduksi barang ataupun jasa untuk diperniagakan secara komersial. Peranan IKM dalam perekonomian Indonesia setidaknya dapat dilihat dari: (1) kedudukannya sebagai pemain utama dalam kegiatan ekonomi di berbagai sektor, (2) penyedia lapangan kerja yang terbesar, (3). Pemain penting dalam pengembangan kegiatan ekonomi lokal dan pemberdayaan masyarakat, (4) pencipta pasar baru dan sumber innováis serta (5) kontribusi dalam menjaga neraca pembayaran melalui kegiatan ekspor. Dengan demikian keberadaan IKM berperan penting bagi pembentukan pertumbuhan ekonomi disamping berperan dalam penyedia lapangan pekerjaan. IKM memberikan peranan penting dalam kontribusi pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) dan ekspor nasional.

Perkembangan dan pertumbuhan IKM yang cepat pada dasarnya dikarenakan adanya sejumlah kekuatan yang secara makro dimiliki oleh Industri Kecil dan Menengah yakni: (1). IKM merupakan segmen industri yang dapat dijadikan wahana (medium) dan tumpuan utama yang paling menjanjikan bagi penciptaan wirausaha baru karena merupakan tataran terdekat yang dapat dijangkau oleh masyarakat yang baru memulai berwirausaha, (2). IKM mempunyai karakteristik keluasan daya tampung yang besar bagi perwujudan aspirasi ekonomis bagi masyarakat luas untuk memperoleh penghidupan, khususnya yang tergolong berpendapatan rendah dan menengah, (3). IKM mempunyai fleksibilitas dan ketahanan yang tinggi dalam mengantisipasi dan menyesuaikan diri terhadap dinamika perubahan atau perkembangan pasar, karena diuntungkan oleh dominannya pasar domestik (khususnya produk-produk barang konsumsi tradisional) serta kuatnya akar pada penggunaan input sumber daya dalam negeri, (4). Tidak gampang tertembusnya pasar domestik oleh produk-produk sejenis dari impor (*barriers to entry*) secara alamiah cukup kuat karena tingkat kecanggihan teknologi yang digunakan rendah (teknologi sederhana sampai madya) dan tidak memerlukan keterampilan yang tinggi.

Meskipun demikian, terdapat sejumlah permasalahan yang dihadapi oleh IKM seperti yang diidentifikasi oleh Kementerian Koperasi dan UKM (2006) yakni: (1). Rendahnya produktivitas, dimana perkembangan kinerja IKM yang meningkat dari segi kuantitas belum diimbangi dengan peningkatan kualitas IKM yang memadahi khususnya masalah produktivitas per tenaga kerja yang disebabkan oleh: rendahnya kualitas SDM dan rendahnya kompetensi kewirausahaan IMKM, (2). Terbatasnya akses kepada sumberdaya produktif, terutama permodalan, teknologi, informasi dan pasar, (3). Masih rendahnya kualitas kelembagaan dan organisasi, dan (4). Kurang kondusifnya iklim usaha diantaranya: ketidakpastian dan ketidakjelasan prosedur perizinan, proses bisnis dan persaingan usaha yang tidak sehat dan lemahnya koordinasi lintas instansi didalam pemberdayaan IKM.

Perkembangan kondisi IKM di Propinsi DIY berdasarkan pendataan potensi IKM di Kabupaten Sleman, Kabupaten Gunungkidul, Kabupaten Bantul;

Kabupaten Kulonprogo dan Kota Yogyakarta pada tahun 2006/2007 dapat ditunjukkan seperti tabel berikut:

Tabel 1: Potensi IKM Propinsi DIY

No	Cabang Industri	Unit Usaha (Unit)	Tenaga Kerja (Orang)	Nilai Investasi (Rp.000)	Nilai Produksi (Rp.000)
1.	Pangan	31.613	85.063	126.645.217	579.704.710
2.	Sandang dan Kulit	4.368	18.421	80.689.050	264.874.164
3.	Kimia dan Bahan Bangunan	11.699	54.993	268.320.220	524.544.188
4.	Logam dan Elektronika	2.738	7.633	21.526.422	77.783.765
5.	Kerajinan	21.566	65.572	90.278.771	308.841.169
	Jumlah	71.984	231.682	587.459.680	1.755.747.996

Sumber: Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Propinsi DIY - 2007

Dengan kuantitas unit usaha yang demikian, dapat dicerminkan pula tingginya tingkat persaingan antar IKM untuk itu perlu diciptakan sumber keunggulan kompetitif agar mampu bertahan dalam persaingan. Tantangan yang dihadapi oleh IKM di Propinsi DIY dalam mengembangkan usahanya adalah lemahnya akses-akses usaha seperti permodalan, pasar, bahan baku, transportasi, lahan usaha yang sempit dibanding wilayah lain di Pulau Jawa. Kelemahan IKM khususnya yang berkaitan dengan SDM adalah SDM yang terlibat dalam usaha IKM belum banyak yang berkualifikasi andal dan profesional, utamanya pula dibidang kewirausahaan. Pengusaha-pengusaha IKM pada umumnya masih belum mampu memenuhi permintaan pasar yang menuntut kestabilan mutu, jumlah pesanan yang besar, delivery cepat dan tepat waktu. Disamping itu berdasarkan survei yang dilakukan oleh Bank Indonesia (2006) menjelaskan bahwa keterbatasan SDM khususnya untuk mendukung pencapaian produktivitas yang tinggi sering terhambat karena jarang atau minimnya pelatihan-pelatihan yang diberikan pada pelaku IKM.

Guna menciptakan IKM yang memiliki keunggulan kompetitif dan mampu bersaing dalam pertumbuhan industri yang semakin ketat maka salah satu caranya dengan membangun dan mengembangkan program Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality Work of Life* atau QWL) yang sehat dalam organisasi. Robbins (1989) mendefinisikan QWL as "a process by which an organization responds to employee needs by developing mechanisms to allow them to share fully in making the decisions that design their lives at work". Pada dasarnya QWL merupakan salah satu metode untuk meningkatkan efektifitas organisasi.

Menurut Sorensen, Head dan Stotz (1985) menjelaskan bahwa QWL memberikan kesempatan bagi SDM untuk mengembangkan diri dan bertanggungjawab dalam pekerjaannya. Pengembangan diri tersebut antara lain meliputi: pengkayaan pekerjaan, manajemen partisipatif, siklus kualitas kerja dan intervensi pengembangan organisasi lainnya. Program QWL berupaya untuk mengubah organisasi dari model tradisional menjadi paradigma baru yakni perilaku dan nilai-nilai. Dengan penerapan program QWL maka akan memberikan manfaat seperti: kehidupan kerja yang lebih sehat, SDM lebih terpuaskan,

organisasi lebih efisien, adaptif dan profitable, meningkatkan kreatifitas dan keinginan SDM untuk beradaptasi dengan perubahan sebagai sebuah motivasi. Hasil akhir dari QWL adalah memuaskan kebutuhan SDM melalui pengalaman kerja. Walton (1972) menjelaskan tentang kategori program QWL yang meliputi: pengembangan SDM, integrasi sosial, relevansi sosial. Nadler dan Lawler (1982) mengemukakan bahwa elemen penting QWL adalah: dampak kerja terhadap SDM, keterlibatan dan partisipasi SDM dalam pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah. Konsep inti QWL yang sehat secara umum meliputi *job security*, sistem penghargaan yang lebih baik, penggajian yang lebih tinggi, pemberian kesempatan untuk berkembang, partisipasi kelompok dan peningkatan produktivitas organisasi (Ballou dan Godwin, 2007).

Dengan demikian salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja IKM adalah dengan membangun model QWL yang kondusif sehingga dapat dijadikan dasar penciptaan sumber keunggulan bersaing.

---

## B. PERUMUSAN MASALAH

---

Dengan dasar pemikiran tersebut maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah penerapan program QWL yang meliputi: kepuasan kerja, keterlibatan karyawan dan *job security* di lingkungan Industri Kecil dan Menengah di Propinsi DIY?
2. Apakah terdapat perbedaan penerapan program QWL pada perusahaan-perusahaan skala Industri Kecil dan skala Industri Menengah?
3. Bagaimanakah pengaruh penerapan program QWL yang selama ini dilaksanakan oleh IKM terhadap kinerja IKM.
4. Bagaimanakah model untuk membangun program QWL yang kondusif di lingkungan IKM Propinsi DIY agar dapat meningkatkan kinerja IKM yang pada akhirnya dapat dijadikan sebagai dasar keunggulan bersaing.

---

## C. TINJAUAN LITERATUR

---

Penelitian tentang QWL dilakukan pada 100 perusahaan terbaik di Amerika dimana QWL didefinisikan sebagai kondisi yang paling menyenangkan di lingkungan kerja yang mampu untuk mendukung dan meningkatkan kepuasan SDM dengan memberikan kepada mereka penghargaan, *job security*, dan kesempatan untuk berkembang. Tujuan utama dari program QWL adalah untuk meningkatkan kondisi kerja (terutama dari sudut pandang karyawan) dan efektifitas organisasi yang lebih besar lagi (terutama dari sudut pandang perusahaan). *Win-win situation* dapat dihasilkan jika terdapat hubungan secara positif antara QWL dengan kinerja organisasi. Pada sejumlah penelitian juga dijelaskan bahwa dampak positif dari QWL adalah mengurangi tingkat kemangkiran, mengurangi perputaran tenaga kerja, dan meningkatkan kepuasan kerja. QWL tidak hanya mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk merekrut SDM yang berkualitas tetapi juga menjadi kunci bersaing bagi perusahaan.

QWL secara positif akan menciptakan fleksibilitas, loyalitas dan memotivasi SDM yang pada akhirnya menjadi kunci penting dalam menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Hasil studi empiris menunjukkan bahwa perusahaan dengan kualitas kehidupan kerja yang tinggi dapat menikmati pertumbuhan yang diharapkan (diukur dari tingkat pertumbuhan aset dan tingkat penjualan selama 5 tahun) dan tingkat keuntungan sesuai yang diharapkan yang diukur dengan *return on assets* dan *return on equity* selama 5 tahun (May, Lau, Jhonson, 1999).

Dalam penelitian Lau and May (1998) sumber primer bagi daftar perusahaan yang memiliki reputasi QWL yang digunakan dalam penelitiannya juga ditemukan dalam penelitian Levering dan Moskowitz (1994, 1998 dan 1999). Meskipun QWL tidak digunakan dalam penelitian Levering dan Moskowitz, akan tetapi kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi perusahaan hampir mirip dengan QWL yang difokuskan pada *job security*, kesempatan SDM untuk berkembang dan kepuasan karyawan secara menyeluruh (Grant, 1998). Hasil daftar perusahaan yang dievaluasi oleh Levering dan Moskowitz konsisten dengan konsep QWL. Meskipun 100 perusahaan yang diprofilkan oleh Levering dan Moskowitz (1998 dan 1999) bisa dikatakan hanya sebagian kecil dari total tenaga kerja yang ada di Amerika, akan tetapi dapat dijadikan sebagai daya tarik bagi orang untuk menghargai dan mengartikan kerja.

Penelitian tentang QWL di lingkungan Usaha Kecil Menengah dilakukan oleh Sorensen, Head dan Stotz (1985) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan yang positif dan kuat dari pengimplementasian program QWL dalam organisasi skala kecil dan menengah terhadap kinerja organisasi. Program QWL dikhususkan pada partisipasi/ keterlibatan karyawan dan kinerja organisasi dicerminkan melalui produktivitas dan efektivitas organisasi. Dengan penerapan program QWL yang diujicobakan secara bertahap dapat mengubah pendapatan perusahaan menjadi dua kali lipat bahkan lebih dari sebelumnya. Secara menyeluruh dalam penelitian ini membuktikan bahwa implementasi QWL tidak hanya dapat digunakan di perusahaan multinasional akan tetapi juga dapat diimplementasikan pada organisasi skala kecil.

Berdasarkan uraian dan sejumlah hasil penelitian tersebut dapat ditunjukkan bahwa QWL yang sehat, yang meliputi: *job security*, keterlibatan/ partisipasi karyawan, sistem reward yang baik, kesempatan untuk berkembang, dan kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja organisasi.

---

## D. HIPOTESIS PENELITIAN

---

Untuk analisis data yang bersifat inferensial yakni pada butir 2 dan 3 pada rumusan masalah maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut: (1) Terdapat perbedaan penerapan program QWL pada perusahaan skala Industri Kecil dan Industri Menengah. Penerapan program QWL pada perusahaan skala Industri Menengah lebih baik dibandingkan pada skala Industri Kecil; (2) terdapat pengaruh penerapan program QWL terhadap kinerja IKM. Penerapan program QWL akan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja IKM.

---

## E. METODE PENELITIAN

---

### 1. Sampel Penelitian

Besaran jumlah sampel untuk IKM ditentukan sejumlah 60 IKM yang dibagi menjadi 2 sub sampel yakni 30 sampel Industri Kecil dan 30 sampel Industri Menengah. Setiap IKM akan diwakili oleh 1 orang pimpinan/pemilik yang menilai kinerja IKM dan 3 karyawan setiap IKM sebagai responden untuk menilai QWL. Dengan demikian total responden adalah 60 pimpinan IKM dan 180 karyawan/pekerja IKM. Besaran sampel ini mengacu pada ketentuan penentuan besarnya sampel yang dikemukakan oleh Roscoe (1975) dalam Sekaran (1992: 253) yakni jika sampel dibagi dalam subsampel maka jumlah minimum untuk tiap besaran sampel adalah 30 dalam setiap kategorinya.

### 2. Variabel penelitian dan Pengukurannya

Dalam penelitian ini program QWL meliputi variabel: kepuasan kerja, keterlibatan karyawan (manajemen partisipatif), dan *job security* (keamanan dalam bekerja). Pengukuran variabel penelitian menggunakan Skala Likert berjenjang 4 dengan kriteria semakin rendah skor menunjukkan hal yang semakin *unfavorable* dan semakin tinggi skor menunjukkan hal yang semakin *favorable*.

#### a). Kepuasan Kerja

Penilaian kepuasan kerja mencakup aspek lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan. Aspek lingkungan kerja terdiri atas 5 indikator, meliputi: kondisi kenyamanan tempat kerja, kecukupan pencahayaan dan sirkulasi udara, ketersediaan fasilitas pendukung kerja, hubungan antara karyawan dengan pimpinan, hubungan antar rekan sekerja. Aspek kompensasi terdiri dari 4 indikator, meliputi: kesesuaian/kewajaran upah yang diterima, kelayakan pemberian bonus, pemberian jaminan kesehatan dan keselamatan kerja, pemberian hak libur bagi karyawan. Aspek gaya kepemimpinan terdiri dari 5 indikator, meliputi: kemampuan memotivasi, menyelesaikan permasalahan, mendorong kreativitas dan inisiatif, kemampuan menghargai prestasi karyawan, kemampuan pembinaan dan pengembangan karyawan.

#### b). Keterlibatan Karyawan (Manajemen Partisipatif)

Dalam penelitian ini terdiri atas 8 indikator, meliputi: keterlibatan dalam pengambilan keputusan, keterlibatan dalam pencapaian tujuan perusahaan, pemecahan masalah, perancangan strategi dan mengemukakan ide, perancangan produk, capaian target penjualan, tanggungjawab dalam menghasilkan produk berkualitas, dan keterlibatan untuk memberikan pelayanan yang memuaskan.

#### c). Job Security

Dalam penelitian ini terdiri dari 8 indikator, meliputi: ketergantungan pada perusahaan, keyakinan perusahaan akan berkembang, keyakinan

perusahaan untuk bersaing, kekhawatiran terjadi kemunduran usaha, keyakinan tetap dibutuhkan oleh perusahaan, perlakuan sebagai mitra kerja perusahaan, kekhawatiran diberhentikan dari pekerjaan, dan rasa aman dalam bekerja.

d). Kinerja IKM

Pengukuran kinerja dilakukan dari segi kualitatif atau non finansial yang meliputi produktivitas usaha dan kinerja karyawan secara umum. Produktivitas usaha terdiri atas 8 indikator: tingkat kesalahan dalam proses produksi, ketepatan waktu pelayanan, tingkat keluhan konsumen, perluasan pemasaran produk, penjualan secara kuantitas, perolehan laba, efisiensi pemilihan dan pemanfaatan bahan baku, dan efisiensi pemanfaatan mesin dan peralatan produksi.

Kinerja dari segi penilaian kinerja karyawan secara umum terdiri dari 10 indikator, meliputi: ketepatan waktu, kualitas hasil kerja, ketelitian dan keterampilan, kesiapan bekerja, penyelesaian beban kerja, inisiatif dan kreativitas, kepedulian terhadap lingkungan kerja, perputaran tenaga kerja, dan kesiapan mempelajari hal-hal baru.

## F. METODE PENELITIAN

### 1. Metode Analisis Deskriptif

Alat analisis yang digunakan adalah mean arithmetic untuk mengetahui tingkat rata-rata pelaksanaan program QWL yang berupa kepuasan kerja, keterlibatan karyawan dan job security dan penilaian kinerja IKM.

### 2. Metode Analisis Inferensial

Analisis ini digunakan untuk menarik kesimpulan melalui pengujian hipotesa dengan menggunakan alat-alat statistika inferensial. Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah : regresi linier berganda (untuk mengetahui arah hubungan antara program QWL dengan kinerja IKM), uji t (menguji pengaruh program QWL secara parsial terhadap kinerja IKM), uji F (menguji pengaruh program QWL secara simultan terhadap kinerja IKM), uji beda rerata 2 kelompok dengan uji t (untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan implementasi program QWL pada IKM).

## G. HASIL PENELITIAN

### Deskriptif

Penilaian terhadap implementasi program QWL pada 60 unit IKM di Propinsi DIY (terdiri atas 30 Industri Kecil dan 30 Industri Menengah) berdasarkan hasil penelitian dapat dirangkum pada tabel berikut:

Tabel 2. Pelaksanaan Program QWL pada IKM di DIY

Variabel	Kategori Industri	Mean	Kesimpulan
Lingkungan Kerja (X1.1)	IK	3,00	Memuaskan
	IM	3,35	Sangat Memuaskan
Kompensasi (X1.2)	IK	2,50	Tidak Memuaskan
	IM	3,00	Memuaskan
Gaya Kepemimpinan (X1.3)	IK	2,93	Memuaskan
	IM	2,97	Memuaskan
Kepuasan Kerja (X1)	IK	2,84	Memuaskan
	IM	3,10	Memuaskan
Keterlibatan Karyawan (X2)	IK	2,80	Sering dilibatkan
	IM	2,80	Sering dilibatkan
Job Security (X3)	IK	2,73	Merasa aman
	IM	2,89	Merasa aman
Produktivitas Usaha (Y1)	IK	2,83	Baik
	IM	3,42	Sangat Baik
Kinerja Karyawan (Y2)	IK	2,71	Memuaskan
	IM	3,28	Sangat Memuaskan
Kinerja (Y)	IK	2,77	Baik
	IM	3,35	Sangat Baik

Berdasarkan tabel tersebut diatas, dapat dilakukan pembahasan berkaitan dengan pelaksanaan program QWL pada IKM sebagai berikut:

### 1. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian atau cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Dalam penelitian ini indikator kepuasan kerja mencakup aspek lingkungan kerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan. Berdasarkan hasil penelitian dapat dijelaskan bahwa Program QWL yang berupa kepuasan kerja pada IM dinilai lebih baik dibanding pada IK meskipun berdasarkan pengkategorian nilai mean keduanya masuk dalam kategori memuaskan (IK = 2,84 dan IM = 3,10).

Dari 60 sampel IKM yang digunakan dalam penelitian ini dapat ditunjukkan bahwa terdapat 50 IKM atau 83,3% yang menerapkan program kepuasan kerja dengan memuaskan yang terdiri atas 30 unit IK dan 20 unit IM. Sedangkan yang dinilai mampu memberikan kepuasan kerja pada kategori penilaian yang sangat tinggi (sangat memuaskan) sebanyak 10 unit IM dan tidak ada IK yang dinilai menerapkan program kepuasan kerja dengan sangat memuaskan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja pada IM lebih memuaskan dibandingkan pada IK.

#### a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang dinilai dalam IKM meliputi: kenyamanan tempat kerja, pencahayaan dan sirkulasi, fasilitas kerja, hubungan antar rekan sekerja dan hubungan dengan pimpinan. Berdasarkan Tabel 3 dapat dijelaskan bahwa secara rata-rata penilaian lingkungan kerja pada IM lebih baik atau dinilai lebih memuaskan di banding pada IK dimana nilai mean

pada IK adalah 3,00 (memuaskan) dan IM sebesar 3,35 (Sangat Memuaskan).

Dari 60 sampel IKM dapat ditunjukkan bahwa terdapat 40 IKM atau 66,7% yang memiliki kondisi lingkungan kerja yang dinilai memuaskan, yakni terdapat pada 26 unit IK dan pada 14 unit IM. Sedangkan kondisi lingkungan kerja yang dinilai pada kategori sangat tinggi atau sangat memuaskan terdapat pada 20 IKM atau 33,3% yang terdiri dari 4 unit IK dan 16 unit IM.

b. Kompensasi

Penerapan kebijakan kompensasi pada IKM yang dinilai berada dalam kategori rendah (tidak memuaskan) adalah sebanyak 17 IKM atau 28,3% dari 60 sampel IKM yang terdiri atas 14 unit IK dan 3 unit IM. IKM yang dinilai telah menerapkan kebijakan kompensasi dalam kategori penilaian tinggi (memuaskan) sebanyak 38 IKM atau 63,3% yang terdiri atas 16 unit IK dan 22 unit IM. Sedangkan penilaian dalam kategori sangat tinggi (sangat memuaskan) terdapat pada 5 unit IM atau 16,7% dari 30 IM yang ada dan belum ada IK yang dinilai oleh karyawan telah menerapkan kebijakan kompensasi dengan sangat memuaskan sesuai dengan harapan mereka.

Berdasarkan Tabel 3 dapat dijelaskan bahwa penerapan kebijakan kompensasi pada IM dinilai lebih baik dibanding IK. Dengan demikian secara rata-rata dapat disimpulkan bahwa penerapan kebijakan kompensasi baik yang bersifat finansial maupun non finansial sebagai salah satu bentuk penilaian kepuasan kerja maka dapat dijelaskan bahwa penerapannya pada IM lebih baik dibanding IK

c. Kepemimpinan

Berdasarkan Tabel 2 maka Gaya kepemimpinan pada IKM yang meliputi: kemampuan memotivasi, menyelesaikan permasalahan, mendorong kreatifitas, mengharagi hasil kerja karyawan dan pembinaan serta pengembangan karyawan secara rata-rata dinilai memuaskan oleh karyawan dengan mean sebesar 2,93 (IK) dan 2,97 (IM). Hal ini menunjukkan bahwa penilaian karyawan terhadap gaya kepemimpinan pada IM secara relatif sama dengan IK.

Dari 60 IKM yang ada, terdapat 1 unit IK yang gaya kepemimpinannya masih dinilai dalam kategori rendah atau tidak memuaskan dan terdapat 54 IKM atau 90% dari total sampel yang dinilai memuaskan dengan perincian 27 unit IK dan 27 unit IM. Sedangkan IKM yang dinilai memiliki gaya kepemimpinan dalam kriteria sangat tinggi atau sangat memuaskan sebanyak 5 IKM atau 8,3% yang terdiri atas 2 unit IK dan 3 unit IM. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan dalam gaya kepemimpinan baik pada IK maupun IM, dengan penilaian dalam kategori memuaskan.

## 2. Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang dirangkum pada Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan usaha/bisnis pada IKM menunjukkan kondisi yang sama dalam artian tidak ada perbedaan dalam intensitas keterlibatan karyawan baik dalam hal pengambilan keputusan, upaya pencapaian tujuan perusahaan, pemecahan masalah, perancangan strategi, perancangan produk, capaian target penjualan, kemampuan menghasilkan produk berkualitas dan penyampaian layanan yang memuaskan. Hal ini ditunjukkan dengan besaran nilai mean yang sama yakni 2,80 atau karyawan menilai bahwa mereka sering dilibatkan dalam aktivitas-aktivitas tersebut.

Dari 60 sampel IKM dapat ditunjukkan bahwa terdapat 14 IKM atau 23,3% yang keterlibatan karyawannya rendah yakni terdiri atas 8 unit IK dan 6 unit IM. Sedangkan IKM dengan tingkat keterlibatan karyawannya adalah tinggi terdapat pada 39 IKM atau 65% yang terdiri atas 19 unit IK dan 20 unit IM. IKM dengan keterlibatan karyawannya dalam kategori sangat tinggi sebanyak 7 IKM atau 11,7% yang terdiri atas 3 unit IK dan 4 unit IM.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara rata-rata tidak ada perbedaan intensitas keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan kegiatan usaha guna mencapai tujuannya, dimana baik pada IK maupun IM karyawan menilai bahwa mereka sering dilibatkan.

## 3. Job Security

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang dirangkum pada Tabel 2 dapat ditunjukkan bahwa secara rata-rata IM lebih mampu memberikan rasa aman dalam bekerja bagi para karyawannya dibandingkan pada IK (IK = 2,73 dan IM = 2,89). Dari 60 sampel IKM dapat ditunjukkan ada 3 IKM atau 5% yang terdiri atas 2 unit IK dan 1 unit IM yang dinilai dalam kategori rendah dalam penciptaan rasa aman dalam bekerja. Penilaian *job security* dalam kategori tinggi atau mampu memberikan rasa aman terdapat pada 56 IKM atau 93,3% yang terdiri atas 28 unit IK dan 28 unit IM. Sedangkan IKM yang mampu memberikan rasa aman dalam bekerja pada kategori sangat tinggi terdapat pada 1 unit IM dan tidak ada IK yang dinilai mampu menciptakan rasa aman yang tinggi dalam bekerja.

Berdasarkan Tabel 3 dapat dijelaskan bahwa keyakinan karyawan pada IM bahwa mereka menggantungkan hidupnya di tempat kerjanya saat ini lebih tinggi tingkat keyakinannya dibanding dengan karyawan yang bekerja pada IK. Begitu pula dalam hal keyakinan bahwa perusahaan akan dapat terus berkembang dan mampu bersaing dinilai lebih baik pada IM dibanding IK.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa impelentasi program *Job Security* pada IM dinilai lebih baik karena mampu memberikan rasa aman yang lebih tinggi dibanding pada IK.

## 4. Kinerja IKM

Dalam penelitian ini kinerja IKM diukur melalui produktivitas usaha dan kinerja karyawan dimana penilaian kinerja IKM dilakukan oleh pemimpin usaha/IKM. Berdasarkan Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa secara rata-rata kinerja pada IM dinilai lebih baik dibandingkan pada IK, dimana kinerja pada IK dinilai 'baik'

dengan nilai mean 2,77 dan pada IM dinilai "sangat baik" dengan nilai mean 3,35.

Dari 60 IKM yang berada pada kategori penilaian rendah (tidak baik) terdapat pada 5 IKM atau 8,3% yang secara keseluruhan terdapat pada IK dan tidak ada IM yang dinilai memiliki kinerja pada kategori penilaian rendah. IKM yang dinilai memiliki kinerja pada kategori penilaian tinggi (kinerja baik) terdapat pada 35 IKM atau 58,3% yang terdiri atas 25 unit IK dan 10 unit IM. Sedangkan kinerja IKM yang dinilai pada kategori sangat tinggi (sangat baik) secara keseluruhan terdapat pada 20 unit IM dan tidak ada IK yang dinilai memiliki kinerja pada kategori sangat baik. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan kinerja pada IKM dimana kinerja IM dinilai lebih baik dibandingkan pada IK.

a. Produktivitas Usaha

Produktivitas usaha pada 60 unit IKM yang dinilai pada kategori rendah (tidak baik) adalah sebanyak 4 IKM atau 6,7% yang secara keseluruhan terdapat pada 4 unit IK dan tidak ada IM yang dinilai memiliki produktivitas usaha yang rendah atau 0%. IKM yang dinilai memiliki produktivitas usaha pada kategori tinggi (baik) terdapat pada 36 IKM atau 60% yang terdiri atas 24 unit IK dan 12 unit IM. Sedangkan IKM yang dinilai memiliki produktivitas usaha pada kategori sangat tinggi (sangat baik) terdapat pada 20 IKM atau 33,3% yang terdiri atas 2 unit IK dan 18 unit IM.

Pada Tabel 4 ditunjukkan bahwa nilai mean pada masing-masing indikator penilaian produktivitas kerja pada IM lebih besar dibandingkan IK dan pada Tabel 2 ditunjukkan bahwa nilai mean pada produktivitas usaha pada IK dan IM masing-masing adalah 2,83 dan 3,42. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja IKM dari sisi produktivitas usaha menunjukkan hasil bawa produktivitas usaha pada IM lebih baik dibandingkan IK.

Dalam upaya pencapaian laba pada dasarnya masih tergolong rendah (rata-rata tidak lebih dari Rp. 100 juta/tahun) dan belum mampu memperluas pasar sehingga volume penjualan juga belum maksimal. Kondisi ini antara lain dikarenakan penguasaan pasar yang masih terbatas disebabkan masih terbatasnya informasi pasar yang dimiliki, program promosi juga masih minim dan tradisional serta masih sebatas berwawasan lokal. Disamping itu juga belum adanya kesadaran penerapan program pemasaran yang terintegrasi yakni dari perencanaan pembuatan produk sampai dengan purna jual.

b. Kinerja Karyawan

Berdasarkan Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa kinerja karyawan secara rata-rata lebih memuaskan pada IM dibanding IK dengan nilai mean masing-masing adalah 3,28 (IM) dan 2,71 (IK). Sejumlah indikator kinerja karyawan pada IK dinilai tidak memuaskan (nilai mean kurang atau sama dengan 2,50) meliputi: kesediaan bekerja secara sukarela tanpa menunggu perintah, inisiatif dan daya kreatifitas dalam bekerja, dan kesediaan mempelajari hal-hal baru dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas SDM pada IK khususnya berkaitan dengan kreativitas masih lemah hal ini

antara lain dikarenakan latar belakang pendidikan yang masih rendah dan kurang memiliki keterampilan dan pengalaman sehingga perlu adanya dorongan yang kuat agar mereka mau meningkatkan kreativitas dalam bekerja, misalnya berpartisipasi aktif untuk mengikuti kegiatan pelatihan, workshop dan sejenisnya.

Kinerja karyawan yang meliputi: Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, Kualitas hasil kerja, Ketelitian dan keterampilan dalam bekerja, Kesiapan bekerja keras dengan moral dan disiplin kerja yang tinggi, Kemampuan menyelesaikan beban kerja sesuai dengan standar yang telah ditentukan, Kepedulian terhadap lingkungan kerja, dan Tingkat perputaran tenaga kerja (tingkat "kebetahan" tenaga kerja bekerja di perusahaan) dinilai lebih memuaskan pada IM dibandingkan pada IK.

Dari 60 unit IKM dapat diketahui bahwa penilaian kinerja karyawan yang berada pada kategori sangat rendah (sangat tidak memuaskan) terdapat pada 1 unit IK atau 1,7% dan tidak ada IM yang kinerja karyawannya dinilai pada kategori sangat rendah. Kinerja karyawan pada IKM yang dinilai berada pada kategori rendah (tidak memuaskan) terdapat pada 9 unit IKM atau 15% yang terdiri atas 8 unit IK dan 1 unit IM. Sedangkan IKM dengan penilaian kinerja karyawannya pada kategori penilaian tinggi (memuaskan) terdapat pada 37 unit IKM atau 61,7% yang terdiri atas 21 unit IK dan 16 unit IM. Penilaian kinerja karyawan dalam kategori sangat tinggi (sangat memuaskan) terdapat pada 13 unit IM dan tidak ada IK yang kinerja karyawannya dinilai berada pada kategori sangat memuaskan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja IKM dari segi kinerja karyawannya menunjukkan hasil bahwa kinerja karyawan pada IM lebih baik dibandingkan pada IK.

Tabel 3. Penilaian Pada Indikator Program QWL

Program QWL	Kategori	Mean	Keterangan	Kesimpulan
<b>Kepuasan Kerja - Lingkungan Kerja</b>				
Kondisi/suasana kenyamanan tempat kerja	IK IM	2,98 3,29	Memuaskan Memuaskan	IM > IK
Kecukupan pencahayaan dan sirkulasi udara di tempat kerja	IK IM	3,02 3,47	Memuaskan Sangat Memuaskan	IM > IK
Kelengkapan peralatan & fasilitas pendukung kerja	IK IM	2,76 3,23	Memuaskan Sangat Memuaskan	IM > IK
Hubungan antara karyawan dengan pimpinan	IK IM	3,11 3,31	Memuaskan Sangat Memuaskan	IM > IK
Hubungan antar rekan sekerja	IK IM	3,13 3,46	Memuaskan Sangat Memuaskan	IM > IK
<b>Kepuasan Kerja - Kompensasi</b>				
Kesesuaian & kewajaran gaji/upah yang diterima dengan tanggungjawab pekerjaan	IK IM	2,79 3,06	Memuaskan Memuaskan	IM > IK
Kelayakan pemberian bonus/tunjangan jika bekerja melebihi standar yang ditetapkan	IK IM	2,50 2,97	Tidak Memuaskan Memuaskan	IM > IK
Pemberian jaminan kesehatan/keselamatan kerja	IK IM	2,36 2,96	Tidak Memuaskan Memuaskan	IM > IK
Pemberiaan hak cuti/libur/ijin khusus bagi karyawan	IK IM	2,73 3,02	Memuaskan Memuaskan	IM > IK

Program QWL	Kategori	Mean	Keterangan	Kesimpulan
<b>Kepuasan Kerja – Kepemimpinan</b>				
Kemampuan pimpinan memotivasi karyawan agar mampu bekerja lebih produktif	IK	3,00	Memuaskan	IM = IK
	IM	3,01	Memuaskan	
Kemampuan pimpinan menyelesaikan permasalahan yg dihadapi karyawan dlm pekerjaan	IK	2,96	Memuaskan	IM = IK
	IM	2,93	Memuaskan	
Kemampuan pimpinan mendorong kreativitas dan inisiatif karyawan agar mampu menghasilkan produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen	IK	2,99	Memuaskan	IM = IK
	IM	3,02	Memuaskan	
Kemampuan pimpinan dalam menghargai prestasi/hasil kerja karyawan	IK	2,87	Memuaskan	IM = IK
	IM	2,94	Memuaskan	
Kemampuan pimpinan dalam membina dan mengembangkan diri karyawan	IK	2,86	Memuaskan	IM = IK
	IM	2,96	Memuaskan	
<b>Keterlibatan Karyawan</b>				
Karyawan dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan	IK	2,78	Sering	IM = IK
	IM	2,66	Sering	
Karyawan dilibatkan secara aktif dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan	IK	2,87	Sering	IM = IK
	IM	2,80	Sering	
Karyawan dilibatkan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi perusahaan	IK	2,54	Sering	IM = IK
	IM	2,57	Sering	
Karyawan dilibatkan untuk merancang strategi & mengemukakan ide guna mengatasi persaingan	IK	2,50	Jarang	IM = IK
	IM	2,67	Sering	
Karyawan dilibatkan dalam merancang produk yang dapat diterima oleh pasar	IK	2,68	Sering	IM = IK
	IM	2,83	Sering	
Karyawan dilibatkan untuk mampu meningkatkan capaian target penjualan	IK	3,00	Sering	IM = IK
	IM	2,99	Sering	
<b>Program QWL</b>				
Karyawan turut bertanggungjawab dalam menghasilkan produk yang berkualitas	IK	2,98	Sering	IM = IK
	IM	2,98	Sering	
Karyawan turut bertanggungjawab untuk memberikan pelayanan yang memuaskan bagi konsumen	IK	3,08	Sering	IM = IK
	IM	2,92	Sering	
<b>Job Security</b>				
Saya menggantungkan hidup pada perusahaan tempat saya bekerja	IK	2,54	Setuju	IM > IK
	IM	3,16	Setuju	
Saya yakin perusahaan akan terus berkembang	IK	2,89	Setuju	IM > IK
	IM	3,23	Setuju	
Saya yakni perusahaan akan mampu bersaing dengan pesaing yang bergerak pada bidang sejenis	IK	2,84	Setuju	IM > IK
	IM	3,14	Setuju	
Saya memiliki kekhawatiran jika perusahaan dalam waktu dekat akan mengalami kemunduran usaha	IK	2,39	Tidak Setuju	IM < IK
	IM	2,01	Tidak Setuju	
Saya yakin akan tetap dibutuhkan perusahaan karena kemampuan & keterampilan yang saya miliki	IK	2,90	Setuju	IM > IK
	IM	3,10	Setuju	

Saya merasa dihargai dan diperlakukan sebagai mitra kerja bagi perusahaan	IK IM	2,97 3,14	Setuju Setuju	IM > IK
Adanya perubahan kondisi perekonomian dan persaingan menimbulkan kekhawatiran bahwa suatu saat saya akan diberhentikan dari tempat kerja	IK IM	2,50 2,27	Tidak Setuju Tidak Setuju	IM < IK
Saya merasa aman dan nyaman dengan status keterikatan kerja saya dengan perusahaan	IK IM	2,84 3,11	Setuju Setuju	IM > IK

Tabel 4

Produktivitas Kerja	Kategori	Mean	Keterangan	Kesimpulan
Kemampuan meminimalisasi tkesalahan proses produksi	IK	3,07	Baik	IM > IK
	IM	3,47	Sangat Baik	
Tingkat ketepatan waktu dalam memenuhi permintaan dan pelayanan pada konsumen	IK	3,10	Baik	IM > IK
	IM	3,40	Sangat Baik	
Kemampuan meminimalisasi tingkat keluhan konsumen	IK	3,07	Baik	IM > IK
	IM	3,37	Sangat Baik	
Upaya perluasan pemasaran produk	IK	2,60	Baik	IM > IK
	IM	3,40	Sangat Baik	
Peningkatan penjualan secara kuantitas	IK	2,53	Baik	IM > IK
	IM	3,47	Sangat Baik	
Peningkatan perolehan laba secara berkala	IK	2,43	Tidak Baik	IM > IK
	IM	3,23	Baik	
Efisiensi pemilihan dan pemanfaatan bahan baku	IK	2,97	Baik	IM > IK
	IM	3,53	Sangat Baik	
Efisiensi pemanfaatan mesin dan peralatan produksi	IK	2,90	Baik	IM > IK
	IM	3,53	Sangat Baik	
<b>Kinerja Karyawan</b>				
Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan	IK	2,93	Memuaskan	IM > IK
	IM	3,43	Sangat Memuaskan	
Kualitas hasil kerja	IK	2,93	Memuaskan	IM = IK
	IM	3,10	Memuaskan	
Ketelitian dan keterampilan dalam bekerja	IK	2,97	Memuaskan	IM > IK
	IM	3,43	Sangat Memuaskan	
Kesediaan bekerja secara sukarela	IK	2,50	Tidak Memuaskan	IM > IK
	IM	3,30	Sangat Memuaskan	
Kesediaan bekerja keras dengan moral dan disiplin kerja tinggi	IK	2,53	Memuaskan	IM > IK
	IM	3,37	Sangat Memuaskan	
Kemampuan menyelesaikan beban kerja sesuai standar	IK	2,70	Memuaskan	IM > IK
	IM	3,20	Memuaskan	
Inisiatif dan daya kreatifitas dalam bekerja	IK	2,50	Tidak memuaskan	IM > IK
	IM	3,27	Sangat memuaskan	
<b>Kinerja Karyawan</b>				
Kepedulian terhadap lingkungan kerja	IK	2,87	Memuaskan	IM > IK
	IM	3,27	Sangat Memuaskan	
Tingkat perputaran tenaga kerja (tingkat "kebetahan")	IK	2,70	Memuaskan	IM > IK
	IM	3,20	Memuaskan	
Kesediaan mempelajari hal-hal baru dalam bekerja	IK	2,50	Tidak Memuaskan	IM > IK
	IM	3,27	Memuaskan	

## Inferensial

### 1. Regresi Linier Berganda

Berdasarkan hasil olah data dengan program SPSS Versi 11.5 maka hasil analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dapat ditunjukkan hasil perhitungan seperti sebagai berikut:

$$Y = -0,375 + 0,471 X_1 + 0,296 X_2 + 0,017 X_3$$

Dari hasil persamaan regresi linier berganda tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa :

- a. Terdapat arah hubungan yang positif antara program QWL yang berupa kepuasan kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja IKM (Y). Artinya apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka kinerja IKM akan semakin tinggi pula.
- b. Terdapat arah hubungan yang positif antara program QWL yang berupa keterlibatan karyawan ( $X_2$ ) terhadap kinerja IKM (Y). Artinya apabila intensitas keterlibatan karyawan semakin sering dalam kegiatan IKM maka kinerja IKM akan semakin baik.
- c. Terdapat arah hubungan yang positif antara program QWL yang berupa job security ( $X_3$ ) terhadap kinerja IKM (Y). Artinya apabila karyawan semakin merasa nyaman dalam bekerja maka kinerja IKM akan semakin baik.

### 2. Uji t

Uji t difungsikan untuk menguji hipotesa secara partial. Berdasarkan hasil olah data dengan program SPSS Versi 11.5 maka hasil uji hipotesa dengan uji t pada tingkat signifikansi 5% dan uji 2 sisi diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara implementasi program QWL yang berupa kepuasan kerja terhadap kinerja IKM. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung  $>$  t tabel ( $3,965 > 2,000$ ) dan signifikansi ( $p = 0,000$ )  $>$  0,05.
- b. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara implementasi program QWL yang berupa keterlibatan karyawan terhadap kinerja IKM. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung  $>$  t tabel ( $3,965 > 2,000$ ) dan signifikansi ( $p = 0,000$ )  $>$  0,05.
- c. Tidak ada pengaruh dari implementasi program QWL yang berupa job security terhadap kinerja IKM. Hal ini ditunjukkan dengan nilai t hitung  $<$  t tabel ( $0,145 < 2,000$ ) dan signifikansi ( $p = 0,885$ )  $>$  0,05.

### 3. Uji F

Uji F merupakan uji hipotesa secara serempak atau simultan. Berdasarkan hasil olah data dengan program SPSS versi 11.5 maka dapat diperoleh hasil uji F hitung sebesar 11,225 dengan tingkat signifikasnsi ( $p$ )  $<$  0,05. Hal ini menunjukkan bahwa ada pengaruh dari implementasi program QWL yang berupa kepuasan kerja, keterlibatan karyawan dan *job security* secara simultan terhadap kinerja IKM. Artinya apabila implementasi program QWL ditingkatkan atau dilakukan dengan lebih baik maka akan mempengaruhi peningkatan kinerja IKM baik dari sisi produktivitas usaha maupun kinerja karyawan.

4. Uji Beda Rerata Antar kelompok  
Berdasarkan hasil uji t dapat dijelaskan bahwa: (1) ada perbedaan implementasi program QWL yang berupa kepuasan kerja dan job security pada Industri Kecil dan Industri Menengah di Propinsi DIY. Implementasi program QWL yang berupa kepuasan kerja dan job security dinilai lebih baik (lebih memuaskan) pada IM dibandingkan IK. (2) tidak ada perbedaan implementasi program QWL yang berupa ketrelibatan karyawan pada Industri Kecil dan Industri Menengah di Propinsi DIY, (3). Ada perbedaan kinerja baik pada sisi produktivitas usaha maupun kinerja karyawan pada Industri kecil dan Industri Menengah di Propinsi DIY. Dimana kinerja IKM baik yang berupa produktivitas usaha maupun kinerja karyawan dinilai lebih baik pada IM dibandingkan pada IK.

## H. PENGEMBANGAN MODEL PROGRAM QWL

Dalam rangka membangun program QWL yang kondusif dilingkungan IKM Propinsi DIY agar dapat meningkatkan kinerja IKM yang pada akhirnya dapat dijadikan sebagai dasar keunggulan bersaing, maka berdasarkan hasil obesrvasi do lapangan dan berdasarkan hasil penelitian ini dapat direkomendasikan sejumlah alternatif pengembangan model program QWL sebagai berikut:

1. Manajemen Partisipatif dengan Keterlibatan Karyawan  
Mengembangkan program QWL pada setiap tingkatan pada IKM melalui usaha-usaha terpadu, terstruktur, melibatkan anggota organisasi dalam memecahkan masalah organisasional, pencapaian tujuan organisasi dan usaha meningkatkan kualitas lingkungan organisasional sehingga akan terbangun komitmen bersama dan sikap saling percaya antar semua anggota organisasi. Dengan demikian adanya kebijakan yang disetujui bersama akan menghasilkan model organisasi berbasis keterlibatan yang efektif.
2. Restrukturisasi Pekerjaan  
Pada IKM dilakukan dengan mendesain sistem-sistem teknis yang lengkap dengan deskripsi kerja dan SOP (*Standart Operational Procedure*) meski masih bersifat sederhana. Guna mendukung pelaksanaan kerja yang baik maka perlu dilakukan kegiatan pengembangan SDM baik melalui pelatihan, pengembangan skill, pengetahuan dan peningkatan kemampuan kerja.
3. Sistem Reward yang wajar  
Menciptakan sistem *reward* (pengupahan atau imbalan) yang bersifat inovatif yang akan memberikan iklim yang berbeda dalam organisasi. Mengingat sistem imbalan adalah faktor utama untuk memotivasi kerja dan usaha karyawan yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi.
4. Lingkungan Kerja yang Kondusif  
Memperbaiki lingkungan kerja fisik maupun non fisik yang ditekankan pada kondisi nyata yang melingkupi para pekerja sehingga akan

menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan menimbulkan kegairahan dalam bekerja dan pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja IKM secara menyeluruh.

5. Kepemimpinan yang Efektif

Menempatkan pimpinan bukan hanya sebagai manajer atau bos akan tetapi sekaligus menjadi pemimpin dan pelatih serta mampu mendukung motivasi diri, membantu bawahan untuk mengembangkan diri, membangun kepercayaan, mengayomi dan mampu menciptakan rasa aman dan nyaman dalam bekerja.

6. Penciptaan *Job Security*

Menciptakan rasa keamanan dalam bekerja (*job security*) sehingga akan menimbulkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dalam organisasi yang pada akhirnya akan berpengaruh pada kepuasan dalam bekerja dan terbangunnya komitmen karyawan terhadap organisasi. Pemberian rasa aman dalam bekerja antara lain dapat dilakukan dengan adanya jaminan kelangsungan pekerjaan, penciptaan rasa aman dalam lingkungan kerja (*workplace safety*), terbangunnya hubungan yang harmonis antar anggota organisasi dan pimpinan, kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan maupun kemampuan, dan kenyamanan terhadap pekerjaan itu sendiri.

7. Pengembangan SDM

Pengembangan SDM ditujukan untuk memperbaiki efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dan mencapai sasaran program kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pengembangan SDM pada IKM dapat dilakukan dengan kegiatan pembinaan, pelatihan dan pendidikan tentang kewirausahaan dengan bekerjasama dengan pemerintah, perguruan tinggi, BDS dan LSM.

8. Tata Kelola Berbasis GCG (Good Corporate Governance)

Agar IKM memiliki daya saing maka tata kelola yang secara umum masih bersifat sederhana perlu dibenahi. Untuk itu, perlu diterapkan tata kelola berbasis GCG (transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan fairness) agar IKM lebih terorganisir dan terkoordinir secara bertanggungjawab dan terkendali sehingga kinerja organisasi menjadi lebih efisien, efektif, dan produktif

## I. KESIMPULAN HASIL PENELITIAN

1. Penerapan program QWL yang berupa kepuasan kerja dan penciptaan job security pada IM dinilai lebih baik dibandingkan pada IK. Sedangkan program QWL yang berupa keterlibatan karyawan, baik pada IM maupun IK dinilai sama dalam artian tingkat keterlibatan karyawan dalam sejumlah kegiatan organisasi seperti pengambilan keputusan dan upaya pencapaian tujuan organisasi adalah sama.
2. Terdapat perbedaan penerapan program QWL yang berupa kepuasan kerja dan job security pada Industri Kecil dan Industri Menengah di Propinsi DIY. Implementasi program QWL yang berupa kepuasan kerja dan job

security dinilai lebih baik (lebih memuaskan) pada IM dibandingkan IK. Berdasarkan hasil analisis uji beda dengan uji t ditunjukkan bahwa tidak ada perbedaan penerapan program QWL yang berupa keterlibatan karyawan pada Industri Kecil dan Industri Menengah di Propinsi DIY. Sedangkan peninjauan terhadap kinerja IKM ditunjukkan bahwa ada perbedaan kinerja baik pada sisi produktivitas usaha maupun kinerja karyawan pada Industri kecil dan Industri Menengah di Propinsi DIY. Dimana kinerja IKM baik yang berupa produktivitas usaha maupun kinerja karyawan dinilai lebih baik pada IM dibandingkan pada IK.

3. Berdasarkan uji hipotesa secara parsial dengan uji t dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara penerapan program QWL yang berupa kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja IKM. Dimana apabila terjadi peningkatan yang lebih baik dalam implementasi penciptaan kepuasan kerja dan keterlibatan karyawan maka kinerja IKM juga mengalami peningkatan. sedangkan penerapan program QWL yang berupa penciptaan job security dinilai tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja IKM.
4. Berdasarkan hasil uji hipotesa secara simultan dengan uji F dapat dijelaskan bahwa terdapat pengaruh dari penerapan program QWL yang berupa penciptaan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan dan job security secara simultan terhadap kinerja IKM

---

## DAFTAR PUSTAKA

---

- Alwi, S. (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: BPFE.
- Anatan, L dan Ellitan, L (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Bisnis Modern*, Bandung: Alfabeta
- Ballou, Godwin, *Strategic Finance*, Montvale: Oct 2007, Vol. 89
- Budiyuwono, N (1987), *Pengantar Statistik Ekonomi dan Perusahaan*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Cascio, Wayne (1998), *Managing Human Resources*, International Edition, New York: Mc Graw Hill Co.
- Dessler, G. (1996), *Human Resource Management*, New Jersey: Prentice Hall International
- Eversole, *Survey: Job Security Worries Employees*, HR Magazine, Alexandria: Aug 2008, Vol 53, Iss. 8
- Fried, Slowik, Shperling, Frenz, *The Moderating Effect of Job security on The Relation Between Role Clarity and Job performance: A Longitudinal Field Study*, Human Relation, New York: July. 2003, Vol 56, Iss 7

- Ghozali, I. (2001), *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, Semarang: BP Universitas Diponegoro.
- Handoko, H (1990), *Manajemen Personalia*, Aksara Baru, Jakarta.
- Hasibuan, P. (2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Kusriyanto, B (1985), *Produktivitas Karyawan*, Seri Manajemen No. 95, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- May, Lau, Johnshon, *A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance*, South Dakota Business review, Vermillion: Dec. 1999, Vol. 58
- Mustafa, Z., 1995, *Pengantar Statistik Terapan Untuk Ekonomi*, Yogyakarta: BPFE UII
- Nawawi, H. (2005), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnsi yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Robins, S. (1982). *Personal Management of Human Resources* (2<sup>nd</sup> ed.). Georgetown, Onfario: Irwin Dorset Limmited.
- Schermerphorn (1989), *Management For Productivity*, New York: John Niley & Sons, Inc.
- Siagian, P. I(2006), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Spencer, Joiner, Salmon, *Differentiation Strategy, Performance Measurement System, and Organizational Performance: Evidance From Australia*, International Journal of Business, Frenso: Winter 2009. Vol. 14, Iss. 1, pg. 83
- Sustermeister, A. (1980), *People and Productivity*, New York : Mc. Graw – Hill Book Co.
- Tohardi, A. (2002), *Pemahaman Praktis MSDM*, Universitas Tanjungpura
- Tika, P. (2008), *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara
- Umar, H. (2001), *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Jakarta : Gramedia.Pustaka Utama.
- Yousef, *Satisfaction with Job Security as a Predicator of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment*, International Journal of Manpower, Bradford 1998, Vol 19, Iss 3