

MERAJUT HARMONI DI TEMPAT KERJA: ANALISIS PENGARUH QUALITY OF WORK LIFE DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Oleh

Kusnanto Darmawan^{1*}, Sukma Irdiana², M Wimbo Wiyono³

^{1,2,3} Institut Teknologi dan Bisnis Widya Gama Lumajang

Email: ^{1*}kusnanto.wiga@gmail.com

Article History:

Received: 12-09-2025

Revised: 17-09-2025

Accepted: 15-10-2025

Keywords:

Quality Of Work Life,
Komunikasi, Kinerja Pegawai

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh quality of work life dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Lumajang sebanyak 80 orang, dengan menggunakan teknik sampel jenuh, skala pengukuran menggunakan likert. Jenis data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder, Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dan analisa data menggunakan Regresi Linear Berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat disampaikan bahwa untuk variable partisipasi karyawan memiliki tingkat signifikansi 0.014, variabel pengembangan karier memiliki tingkat signifikansi 0.000, variabel komunikasi memiliki tingkat signifikansi 0.000, dan variabel kompensasi memiliki tingkat signifikansi 0.004 yang lebih kecil dari 0.05, maka dapat di simpulkan bahwa variabel variabel tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Adapun koefisien determinasi dapat diketahui sebesar 78,8% yang artinya dapat diketahui bahwa Quality Of Work Life mempengaruhi Kepuasan Kerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Lumajang sebesar 78,8%

PENDAHULUAN

Pegawai Negeri Sipil (ASN) merupakan tulang punggung penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik di Indonesia. Kinerja ASN yang optimal menjadi kunci suksesnya implementasi kebijakan publik, peningkatan kualitas pelayanan, serta pencapaian tujuan pembangunan nasional. Namun, berbagai tantangan seperti beban kerja yang tinggi, ketidakjelasan peran, tekanan birokrasi, dan kurangnya komunikasi internal yang efektif seringkali menjadi hambatan dalam pencapaian kinerja yang diharapkan.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi kinerja ASN adalah *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja, yang mencerminkan sejauh mana organisasi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pegawainya dalam aspek keseimbangan kerja-kehidupan, kondisi kerja, partisipasi, dan penghargaan (Nurdin et al., 2021). Peningkatan

QWL diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, memotivasi pegawai, dan meningkatkan loyalitas serta produktivitas kerja.

Di samping itu, komunikasi organisasi yang efektif juga berperan besar dalam mendukung pencapaian kinerja. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan dua arah mampu membangun pemahaman yang sama, menghindari konflik, memperkuat koordinasi antardivisi, serta menciptakan suasana kerja yang harmonis (Putri & Arifin, 2020). Tanpa komunikasi yang baik, instruksi dan kebijakan sering disalahartikan, dan hubungan antarpegawai dapat terganggu, yang pada akhirnya menurunkan kinerja.

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara QWL dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Misalnya, studi oleh Dewi dan Syahrul (2022) menyebutkan bahwa QWL dan komunikasi internal secara simultan memengaruhi kinerja ASN di lingkup pemerintah daerah. Namun demikian, belum banyak studi yang mengintegrasikan kedua variabel ini secara komprehensif dalam konteks ASN di berbagai wilayah, terutama dalam kerangka reformasi birokrasi dan digitalisasi pelayanan publik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis pengaruh Quality of Work Life dan komunikasi terhadap kinerja ASN, sehingga dapat menjadi dasar bagi instansi pemerintah dalam merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan humanis.

LANDASAN TEORI

Quality of Work Life (QWL)

Quality of Work Life (QWL) adalah konsep yang menggambarkan kualitas kondisi kerja yang memengaruhi kesejahteraan dan kepuasan karyawan secara keseluruhan — bukan hanya gaji tetapi juga lingkungan kerja, keselamatan, kesempatan pengembangan, hubungan sosial, keseimbangan kerja-hidup, keamanan kerja, dan lain-lain. Model klasik yang sering dipakai untuk mengukur QWL adalah model Walton yang merinci delapan dimensi (mis. kompensasi yang adil, kondisi kerja sehat, kesempatan pengembangan, keamanan kerja, integrasi sosial, otonomi, dsb.)

Hubungan antara Quality of Work Life (QWL) dan kinerja pegawai bersifat positif dan signifikan, artinya semakin baik kualitas kehidupan kerja yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat kinerjanya. Penelitian terdahulu tentang Quality of Work Life (QWL) terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Leitão, J., Cerdeira, M., & Paula, F. (2019), Mosadeghrad, A. M. (2013), Kanten, S. (2012), Ishfaq, M. (2022), Haryono, S. (2021) mengatakan bahwa Quality of Work Life (QWL) memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Ketika organisasi mampu menyediakan lingkungan kerja yang adil, aman, nyaman, dan mendukung pengembangan diri, pegawai akan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan kinerja terbaiknya. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis 1 pada penelitian ini adalah:

H1: Quality of Work Life (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Komunikasi

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan atau informasi dari satu pihak ke pihak lain dengan tujuan untuk mencapai pemahaman yang sama. Komunikasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi yang efektif baik

vertikal (atasan-bawahan) maupun horizontal (antarpegawai) mendorong pemahaman yang lebih baik tentang pekerjaan, memperkuat koordinasi, meningkatkan motivasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Semua faktor tersebut berkontribusi pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi. Penelitian terdahulu tentang komunikasi terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan oleh Muchiri, M. K., Cooksey, R. W., & Walumbwa, F. O. (2019), Rafiq, M., Javed, M., & Khan, M. (2020), Putri, R., & Rahmawati, D. (2021), Hidayat, R., & Susanto, A. (2022) mengatakan bahwa Komunikasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi yang efektif menciptakan pemahaman, koordinasi, motivasi, dan suasana kerja yang baik sehingga pegawai dapat bekerja dengan lebih produktif, disiplin, dan berkualitas. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis 2 pada penelitian ini adalah:

H2: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja Pegawai

Secara umum, kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun ketepatan waktu, sesuai dengan tanggung jawab dan peran yang diberikan organisasi. Kinerja tidak hanya diukur dari apa yang dihasilkan, tetapi juga bagaimana proses kerja dilakukan (disiplin, inisiatif, kerja sama, tanggung jawab, dan loyalitas).

Kinerja pegawai berperan penting karena: Menjadi tolok ukur efektivitas organisasi, Menunjukkan tingkat produktivitas dan efisiensi kerja, Mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi, Membantu pimpinan dalam pengambilan keputusan SDM seperti promosi, pelatihan, dan kompensasi. Kinerja pegawai yang baik mencerminkan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Quality of Work Life (QWL) dan komunikasi memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara parsial maupun simultan.

Pegawai yang bekerja dalam lingkungan kerja yang berkualitas dan memiliki komunikasi yang efektif akan merasa nyaman, termotivasi, dan mampu menunjukkan kinerja yang optimal.

METODE PENELITIAN

Pada Penelitian ini menggunakan Metode Analisis Deskriptif untuk mendeskriptifkan variabel penelitian tanpa menarik generalisasi. Pengukuran yang dilakukan dengan memberikan angka, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka presentase (%). Analisis penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis penelitian yang diajukan. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari variabel independent (bebas) dan variabel dependent (terikat) (Ghozali, 2018). Kinerja pegawai ditetapkan sebagai variabel dependent sedangkan variabel independent adalah Quality of Work Life (QWL) dan komunikasi. Populasi dalam penelitian ini dengan jumlah keseluruhan dari pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Lumajang yang akan menjadi responden berjumlah 80 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh. Teknik analisa data yang digunakan adalah teknik analisa Regresi Linear Berganda. Data yang didapat dari kuisioner setelah di uji yang didapat dari kuisioner setelah di uji validitas dan reabilitas,

maka tahap selanjutnya dianalisa dengan menggunakan Regresi Linear Berganda (Sugiyono, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas di tiap-tiap indikator valid karena mempunyai angka signifikansi $>0,50$. Uji reliabilitas untuk variabel quality of work life memperoleh nilai signifikansi yaitu 0,845. Kemudian untuk komunikasi yaitu 0,848, selanjutnya untuk kinerja pegawai yaitu 0,761. Nilai signifikansi seluruh variabel menunjukkan $>0,70$. Sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel (Ghozali, 2018).

Uji normalitas menunjukkan hasil dari uji Normal P-Plot yang didapati hasil bahwa data tersebar mengikuti garis diagonal pada grafik yang artinya data berdistribusi normal (Ghozali, 2018).

Uji multikolinieritas menunjukkan hasil di mana keseluruhan variabel bebas memenuhi persyaratan untuk uji multikolinieritas dengan nilai toleransi sebesar 0,579 serta 1,727 untuk nilai VIF. Artinya, keseluruhan variabel bebas yang diuji dalam riset ini tidak terjadi multikolinearitas.

Uji scatterplot didapati hasil bahwa distribusi data tersebar dan tidak ada pola yang terbentuk. Artinya riset ini tidak terdapat heteroskedastisitas dan data dinilai normal (Ghozali, 2018).

Tabel 1. Uji Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.757	3.197		1.175	.249
	QWL	.290	.149	.316	1.944	.061
	K	.501	.174	.468	2.880	.007

Sumber: Data Diolah, 2025

Interaksi antar variabel dapat dilihat dari nilai signifikansi yang dihasilkan. Tabel 1 Berdasarkan hasil penelitian dapat disampaikan bahwa untuk variable QWL memiliki tingkat signifikansi 0.061 yang lebih besar dari 0.05, dan variabel komunikasi memiliki tingkat signifikansi 0.007 yang lebih kecil dari 0.05, maka dapat di simpulkan bahwa variabel QWL memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan komunikasi memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 2. Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.715 ^a	.511	.480	1.75192

a. Predictors: (Constant), K, QWL

b. Dependent Variable: KP

Sumber: Data Diolah, 2025

Tabel 2 menunjukkan bahwa koefisien determinasi dapat diketahui sebesar 51,1% yang artinya dapat diketahui bahwa Quality Of Work Life dan komunikasi mempengaruhi kinerja pegawai pada Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Lumajang sebesar 51,1%.

Pembahasan

Quality Of Work Life Terhadap Kinerja Pegawai

Meskipun secara teoritis *Quality of Work Life (QWL)* dianggap mampu meningkatkan kinerja pegawai melalui peningkatan kepuasan kerja, motivasi, dan kesejahteraan, beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak selalu signifikan.

Beberapa pegawai bekerja berdasarkan standar operasional prosedur (SOP) yang ketat atau target yang telah ditetapkan organisasi. Dalam konteks ini, peningkatan QWL (misalnya lingkungan kerja yang lebih nyaman atau partisipasi dalam keputusan) tidak secara langsung meningkatkan produktivitas, karena kinerja mereka sudah diukur berdasarkan sistem yang baku. Artinya, QWL tidak menjadi faktor utama penentu kinerja, melainkan hanya memperbaiki kondisi psikologis kerja.

Dalam beberapa organisasi, kinerja pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh motivasi intrinsik, kepemimpinan, sistem penghargaan, atau beban kerja daripada oleh QWL. Walaupun QWL baik, jika sistem penghargaan tidak adil atau kepemimpinan tidak mendukung, maka kinerja tetap tidak optimal.

QWL bersifat subjektif dan bergantung pada persepsi individu. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya belum tentu menunjukkan kinerja tinggi jika tidak memiliki dorongan untuk berprestasi. Sehingga, QWL dapat meningkatkan kepuasan, tetapi tidak selalu berdampak langsung pada kinerja.

Dalam budaya kerja tertentu (misalnya birokrasi pemerintahan atau lembaga yang sangat hierarkis), pegawai cenderung bekerja berdasarkan instruksi, bukan karena kenyamanan atau kualitas lingkungan kerja. Maka, meskipun QWL meningkat, kinerja tetap stabil karena pola kerja sudah terstruktur.

Penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2018), dan Rahmawati & Yulianingsih (2021) hasilnya menunjukan bahwa QWL tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena: Kinerja lebih banyak ditentukan oleh faktor eksternal seperti target kerja dan sistem penilaian, QWL lebih berpengaruh pada kepuasan kerja atau komitmen organisasi, bukan langsung pada output kerja, Budaya organisasi dan karakteristik pekerjaan memoderasi hubungan QWL terhadap kinerja, Dengan demikian, dalam beberapa konteks, QWL berperan sebagai faktor pendukung (supporting factor), bukan faktor penentu utama (driving factor) dalam peningkatan kinerja pegawai.

Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi merupakan elemen penting dalam organisasi karena menjadi saluran utama dalam penyampaian informasi, koordinasi tugas, dan pembentukan hubungan antar pegawai. Komunikasi yang efektif mampu menciptakan pemahaman bersama, mengurangi kesalahpahaman, serta meningkatkan kerja sama tim. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan efisiensi, produktivitas, dan kualitas hasil kerja pegawai.

Komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan membantu pegawai memahami tujuan organisasi, tanggung jawab individu, dan standar kinerja yang diharapkan. Ketika pegawai

memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dilakukan, mereka dapat bekerja lebih efektif dan terarah. Artinya, komunikasi meningkatkan kejelasan tugas, yang berdampak pada peningkatan kinerja.

Dalam lingkungan kerja, koordinasi antarbagian sangat penting agar pekerjaan berjalan efisien. Komunikasi yang lancar memungkinkan pertukaran informasi dan pemecahan masalah secara cepat, menghindari duplikasi pekerjaan, dan mempercepat penyelesaian tugas. Dengan komunikasi yang baik, pegawai dapat bekerja secara sinergis dan produktif. Komunikasi dua arah memungkinkan pegawai untuk menyampaikan ide, keluhan, dan saran kepada manajemen. Ketika pegawai merasa didengar dan dihargai, motivasi serta komitmen mereka terhadap pekerjaan meningkat, yang pada akhirnya memperbaiki kinerja. Organisasi yang memiliki sistem komunikasi yang terbuka akan lebih mudah mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik internal. Dengan demikian, waktu dan energi pegawai tidak terbuang untuk permasalahan interpersonal, tetapi fokus pada pencapaian target kerja.

Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena: Meningkatkan kejelasan peran dan tanggung jawab kerja, Mendorong kolaborasi dan koordinasi antarpegawai, Meningkatkan motivasi dan komitmen kerja, Mengurangi konflik dan kesalahpahaman dalam organisasi. Dengan demikian, semakin efektif komunikasi dalam organisasi, semakin tinggi pula kinerja pegawai, baik dalam hal produktivitas, efisiensi, maupun kualitas hasil kerja.

Penelitian ini relevan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lestari & Wibowo (2017), dan Rahman & Wahyuni (2020) dan Rahmawati & Yulianingsih (2021) hasilnya menunjukkan bahwa Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai karena: Meningkatkan kejelasan peran dan tanggung jawab kerja, Mendorong kolaborasi dan koordinasi antarpegawai, Meningkatkan motivasi dan komitmen kerja, Mengurangi konflik dan kesalahpahaman dalam organisasi.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa: 1) Quality of Work Life (QWL) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun lingkungan kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan kondisi kerja yang nyaman telah tersedia, namun faktor-faktor tersebut belum mampu secara langsung meningkatkan kinerja pegawai. Kemungkinan hal ini disebabkan karena pegawai lebih berorientasi pada faktor lain seperti motivasi intrinsik, gaya kepemimpinan, atau peluang karier dibandingkan aspek QWL semata. 2) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya, semakin baik komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan maupun antar rekan kerja, maka kinerja pegawai akan meningkat. Komunikasi yang efektif mampu memperjelas tugas, mengurangi kesalahpahaman, dan meningkatkan koordinasi serta rasa tanggung jawab dalam pekerjaan.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut: 1) Bagi Manajemen/Instansi: Perlu meninjau kembali aspek-aspek dalam QWL yang mungkin belum optimal, seperti kesempatan pengembangan karier, penghargaan kinerja, atau keseimbangan beban kerja. Fokus perlu diarahkan pada aspek yang benar-benar berpengaruh terhadap semangat dan produktivitas pegawai. Memperkuat sistem

komunikasi internal, baik secara vertikal (atasan-bawahan) maupun horizontal (antarpegawai), misalnya melalui rapat rutin, sistem feedback dua arah, dan pemanfaatan teknologi komunikasi yang efisien. 2) Bagi Peneliti Selanjutnya: Dapat menambahkan variabel lain yang mungkin berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai, seperti motivasi kerja, kepemimpinan, atau kepuasan kerja, agar model penelitian menjadi lebih komprehensif. Dapat pula melakukan penelitian kualitatif untuk menggali lebih dalam persepsi pegawai terhadap QWL dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Haryono, S. (2021). The Impact of Quality of Work Life on Employee Performance with Work Discipline as a Mediating Variable. Atlantis Press.
- [2] Hidayat, R., & Susanto, A. (2022). Pengaruh Komunikasi terhadap Disiplin dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, 9(2), 112–120.
- [3] Ishfaq, M. (2022). Quality of Work Life and Its Impact on Employee Performance: Evidence from the Banking Sector. MDPI Sustainability Journal.
- [4] Kanten, S. (2012). The Effects of Quality of Work Life on Employee Work Engagement and Performance. International Journal of Business and Social Science, 3(21), 272–285.
- [5] Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity. International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(20), 3803.
- [6] Lestari, D., & Wibowo, A. (2017). Pengaruh Komunikasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT XYZ. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 5(2), 112–120.
- [7] Mangkunegara, A. P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- [8] Mosadeghrad, A. M. (2013). Quality of Working Life: An Antecedent to Employee Turnover Intention. International Journal of Health Policy and Management, 1(1), 43–50.
- [9] Muchiri, M. K., Cooksey, R. W., & Walumbwa, F. O. (2019). Communication, Leadership, and Employee Performance in Public Organizations. Public Management Review, 21(2), 256–275.
- [10] Pace, R. W., & Faules, D. F. (2006). Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Remaja Rosdakarya.
- [11] Putri, R., & Rahmawati, D. (2021). Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 7(1), 45–56.
- [12] Rafiq, M., Javed, M., & Khan, M. (2020). Internal Communication and Employee Performance: Evidence from Banking Sector. Journal of Business Studies Quarterly, 11(3), 33–44.
- [13] Rahman, A., & Wahyuni, S. (2020). Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Pemerintah Daerah Kabupaten Gowa. Jurnal Administrasi Publik, 8(1), 45–54.
- [14] Rahmawati, A., & Yulianingsih, D. (2021). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank XYZ. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 9(2),

123–132.

- [15] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.
- [16] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- [17] 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.
- [18] Walton, R. E. (1973). Quality of Working Life: What Is It? *Sloan Management Review*, 15(1), 11–21.
- [19] Walton, R. E. (1975). Criteria for Quality of Working Life. In L. E. Davis & A. B. Chermis (Eds.), *The Quality of Working Life*. New York: Free Press.
- [20] Widodo, S. E. (2018). Pengaruh Quality of Work Life terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1), 55–68.