

**KONSEPTUAL MODEL QUALITY OF WORK LIFE PADA PERUSAHAAN  
MANUFAKTUR OTOMOTIF : A LITERATURE REVIEW****Asep Efendi<sup>1</sup>, Dr.Ahmad Azmy MM,CHRM<sup>2</sup>**Master Program in Management, Faculty of Economy and Business,  
Paramadina University, Indonesia

## Correspondence

Email: [asepefendi2015@gmail.com](mailto:asepefendi2015@gmail.com)

No. Tel:

Submitted 4 Juni 2024

Accepted 9 Juni 2024

Published 10 Juni 2024

**Abstrak**

Kualitas Hidup Kerja (Quality of Work-Life/QWL) adalah konsep penting dalam industri manufaktur komponen otomotif, mencakup kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, dan kualitas hubungan di antara karyawan. Tinjauan literatur ini mengeksplorasi berbagai dimensi QWL dalam industri ini, menekankan relevansinya bagi karyawan, perusahaan, dan kinerja ekonomi nasional. Model seperti Hackman dan Oldham menyoroti pentingnya memenuhi kebutuhan psikologis karyawan untuk QWL yang tinggi. Faktor-faktor yang mempengaruhi QWL mencakup lingkungan kerja fisik dan psikologis, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, kesempatan pengembangan karier, kebijakan organisasi, dan hubungan antarpribadi. QWL memberikan manfaat signifikan baik bagi karyawan maupun perusahaan. Bagi karyawan, inisiatif QWL dapat meningkatkan kepuasan kerja, moral, motivasi, kesehatan fisik dan mental, serta mengurangi absensi dan turnover. Bagi perusahaan, memprioritaskan QWL dapat meningkatkan retensi karyawan, produktivitas, reputasi, daya tarik bakat, dan keunggulan kompetitif. Implementasi QWL dalam industri otomotif melibatkan tantangan, namun dengan strategi yang tepat, organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan efektivitas organisasi. Hubungan antara QWL dan kinerja karyawan sangat erat, di mana peningkatan kualitas lingkungan kerja dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja individu dan tim. Pengukuran QWL dapat dilakukan dengan berbagai metode, seperti instrumen kuesioner. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang QWL, diharapkan industri manufaktur komponen otomotif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan mereka.

**Kata Kunci:** Kualitas Hidup Kerja; Industri Manufaktur; Kepuasan Kerja Karyawan; Produktivitas

**Abstract**

Quality of Work-Life (QWL) is a crucial concept in the automotive component manufacturing industry, encompassing job satisfaction, psychological well-being, and the quality of relationships among employees. This literature review explores the various dimensions of QWL in this industry, emphasizing its relevance for employees, companies, and national economic performance. Models like Hackman and Oldham's underscore the importance of fulfilling employees' psychological needs for high QWL. Factors influencing QWL include the physical and psychological work environment, work-life balance, career development opportunities, organizational policies, and interpersonal relationships. QWL benefits both employees and companies significantly. For employees, QWL initiatives can enhance job satisfaction, morale, motivation, physical and mental health, and reduce absenteeism and turnover. For companies, prioritizing QWL can improve employee retention, productivity, reputation, talent attraction, and competitive advantage. Implementing QWL in the automotive industry involves challenges, but with the right strategies, organizations can enhance employee well-being and organizational effectiveness. The relationship between QWL and employee performance is close, where improving the quality of the work environment and job satisfaction can enhance individual and team performance. QWL measurement can be done using various methods, such as questionnaire instruments. With a better understanding of QWL, it is hoped that the automotive component manufacturing industry can create a better work environment for their employees.

**Keywords:** Quality of Work Life; Manufacturing Industry; Employee Job Satisfaction; Productivity

**Pendahuluan**

Industri manufaktur komponen otomotif seringkali menghadapi tantangan terkait Quality of Work-Life (QWL) yang dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kepuasan karyawan (Wahyu & BH, 2024). Lingkungan kerja yang keras dan menuntut sering menjadi masalah utama,

dengan beban kerja tinggi, tekanan mencapai target produksi, dan tuntutan menjaga kualitas produk yang dapat menyebabkan stres dan kelelahan (Tarigan et al., 2021). Persoalan ternyata diperparah dengan kurangnya dukungan dari manajemen, ketidakjelasan peran, dan kurangnya kesempatan untuk berkembang (Bhende et al., 2020). Tidak hanya itu, ketidakpuasan terhadap sistem kompensasi dan ketidakseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi juga turut mempengaruhi QWL karyawan dalam industri ini. QWL yang buruk dapat berdampak negatif pada kinerja karyawan, loyalitas terhadap perusahaan, dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan di industri ini perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi QWL karyawan dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkannya (Upadhyay, 2021). Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan, kesejahteraan, dan kinerja karyawan mereka, yang pada akhirnya dapat berdampak positif pada produktivitas dan keberhasilan perusahaan.

QWL merupakan konsep yang penting dalam dunia kerja, terutama dalam industri manufaktur komponen otomotif (Rezaeinejad, 2021). QWL mengacu pada pengalaman kerja karyawan secara keseluruhan, yang mencakup faktor-faktor seperti kepuasan kerja, kesejahteraan psikologis, dan kualitas hubungan antarpekerja (Prashar & Vasudev, 2021). Konsep ini menjadi semakin relevan dalam konteks industri manufaktur otomotif yang sering kali memiliki lingkungan kerja yang berat dan menuntut (Tarigan et al., 2021). Penelitian tentang QWL dalam industri manufaktur komponen otomotif memiliki implikasi yang signifikan bagi karyawan, perusahaan, dan bahkan kinerja ekonomi nasional (Ganiyu et al., 2020). Studi mengenai QWL dapat membantu memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, produktivitas, loyalitas karyawan, dan kesejahteraan organisasi secara keseluruhan.

Beberapa model dan teori telah dikembangkan untuk menggambarkan konsep QWL. Misalnya, model Hackman dan Oldham menyoroti pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan, seperti variasi keterampilan, identitas tugas, dan otonomi, untuk mencapai QWL yang tinggi (Moras & Kashyap, 2021). Di sisi lain, Cooper & Mumford mengidentifikasi faktor-faktor ekstrinsik dan intrinsik yang mempengaruhi QWL, termasuk upah, kondisi kerja, dan keadilan organisasi (Cartwright, 2021). QWL dalam industri manufaktur komponen otomotif telah menjadi fokus perhatian bagi banyak peneliti. Studi-studi ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap QWL yang baik, serta upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan QWL karyawan mereka. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang QWL, diharapkan industri manufaktur komponen otomotif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan mereka. QWL adalah konsep yang kompleks dengan konstruk multi-dimensi yang bervariasi (Bagtasos, 2011). Masalah QWL menjadi penting karena tuntutan lingkungan bisnis dan keluarga yang semakin meningkat. Penentuan QWL melibatkan interaksi antara pekerja, konten pekerjaan, dan konteks pekerjaan, serta dipengaruhi oleh karakteristik pribadi yang menentukannya (Boas & Morin, 2019). Pengukuran QWL biasanya dilakukan melalui tingkat kepuasan karyawan dengan menggunakan variabel yang sesuai dengan situasi mereka.

Tujuan dari tinjauan literatur ini adalah untuk menyajikan gambaran menyeluruh tentang konsep QWL dalam industri manufaktur komponen otomotif. Dengan menganalisis berbagai teori, model, dan temuan penelitian terkait, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor yang memengaruhi QWL karyawan dalam konteks industri ini. Dengan demikian, tinjauan literatur ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berharga bagi pengembangan teori dan praktik manajemen sumber daya manusia dalam industri manufaktur komponen otomotif. Penelitian literatur review ini

diharapkan menemukan kebaruan pengetahuan terutama pada aspek QWL dengan pendekatan komprehensif dalam menganalisis QWL dalam industri manufaktur komponen otomotif di Indonesia yang mana tidak hanya menyajikan tinjauan teoritis yang mendalam tentang QWL dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, tetapi juga mengaitkannya dengan konteks industri otomotif yang spesifik di Indonesia. Melalui penggabungan berbagai teori, model, dan temuan penelitian terkait, penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi QWL karyawan dalam industri ini.

## Literature Review

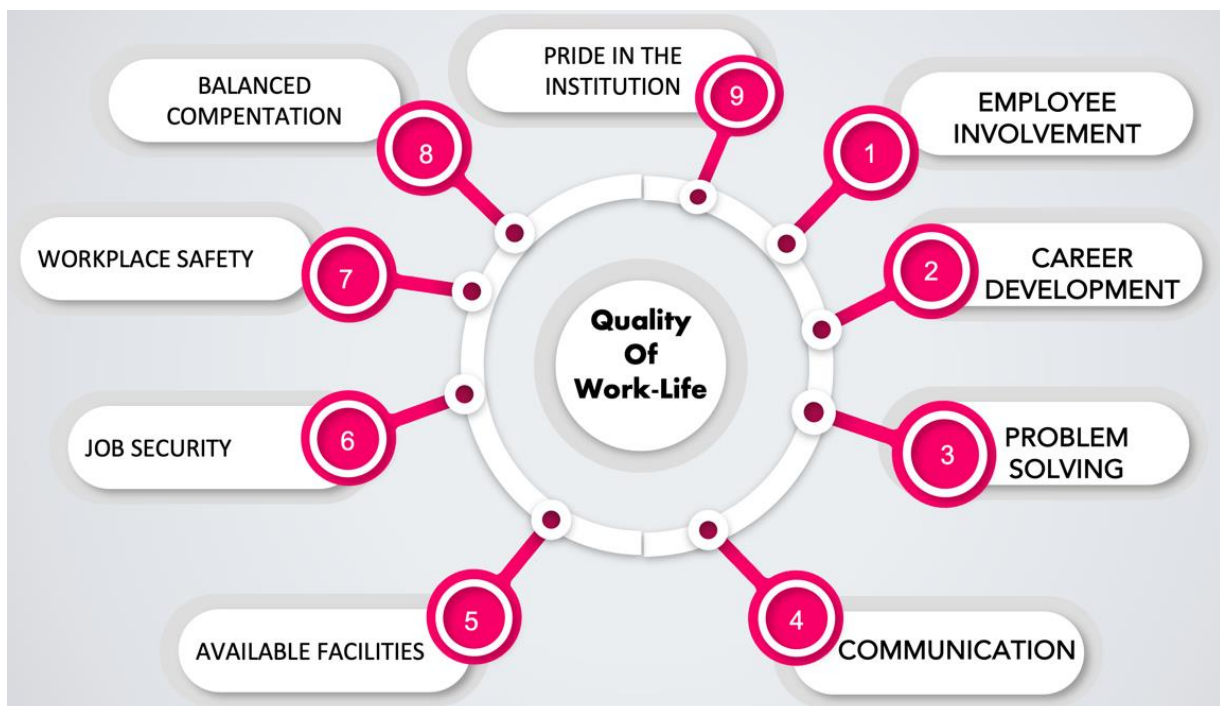
### Konsep Dasar Quality of Work Life (QWL)

QWL adalah konsep yang mengacu pada kondisi keseluruhan di tempat kerja yang mencakup aspek fisik, psikologis, sosial, dan organisasional yang mempengaruhi kepuasan dan kesejahteraan karyawan (Riyono, 2022). Konsep ini mencakup berbagai faktor, termasuk kondisi fisik tempat kerja, lingkungan kerja yang aman, keadilan dalam perlakuan, kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karir, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. QWL menekankan pentingnya memperhatikan kebutuhan dan preferensi karyawan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan memenuhi kepuasan mereka (Sharari et al., 2024). Konsep ini berfokus pada upaya untuk meningkatkan kualitas pengalaman kerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, motivasi, kesejahteraan, dan retensi karyawan.

Inti dari konsep QWL adalah bahwa kepuasan dan kesejahteraan karyawan memiliki dampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan (Daniel, 2019). Oleh karena itu, manajemen perusahaan perlu memperhatikan dan memperbaiki kondisi kerja yang memengaruhi QWL agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan bagi karyawan. QWL dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat dikelompokkan ke dalam beberapa kategori utama. Pertama, faktor lingkungan fisik tempat kerja seperti suhu, kebisingan, pencahayaan, dan kebersihan, berkontribusi pada kenyamanan dan kesehatan karyawan (Karoso et al., 2022). Kedua, faktor lingkungan psikologis seperti tingkat stres, kepuasan kerja, motivasi, dan persepsi tentang keadilan juga mempengaruhi QWL (Mai Hong Nguyen & Vu Minh Ngo, 2021). Selain itu, keseimbangan antara tuntutan kerja dan kehidupan pribadi juga merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan QWL (Arief et al., 2021). Kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan karir, kebijakan organisasi terkait penghargaan dan promosi, serta hubungan interpersonal yang baik juga berkontribusi pada peningkatan QWL (Omofowa, 2021). Di samping itu, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan dukungan sosial juga dapat meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan karyawan dalam organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan QWL. Keseluruhan, faktor-faktor ini saling terkait dan penting untuk dipertimbangkan dalam meningkatkan QWL karyawan.

Secara historis, banyak tokoh yang terlibat dalam perdebatan mengenai Quality of Work Life dan mempertahankan tesis atau teori masing-masing. Salah satu tokoh yang terkenal adalah Frederick Herzberg dengan teori dua faktornya (Ganesh & Liu, 2022). Herzberg menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dapat dibagi menjadi dua kelompok: faktor hygiene (faktor-faktor ekstrinsik seperti gaji, kondisi kerja, dan kebijakan perusahaan) dan faktor motivasi (faktor-faktor intrinsik seperti pencapaian, tanggung jawab, dan pengakuan) (Ibrahim et al., 2023). Teori Herzberg telah menjadi subjek perdebatan yang berkelanjutan dalam literatur manajemen, dengan beberapa studi yang mendukungnya dan yang lain mengkritiknya. Seorang tokoh lain yang terlibat dalam perdebatan ini adalah Douglas McGregor dengan teori X dan Y-nya. McGregor mengemukakan bahwa manajer memiliki dua

pendekatan yang berbeda terhadap pengelolaan karyawan: Teori X yang berasumsi bahwa karyawan cenderung malas dan perlu diawasi secara ketat, dan Teori Y yang berasumsi bahwa karyawan cenderung ingin bekerja keras dan memiliki motivasi intrinsik. McGregor sering diperdebatkan karena pandangannya yang optimis terhadap motivasi karyawan dalam teori Y (Daneshfard & Soheili Rad, 2020). Di lain pihak, Abraham Maslow dengan hierarki kebutuhannya juga sering menjadi subjek perdebatan. Meskipun hierarki kebutuhan Maslow banyak dikutip dalam literatur manajemen, beberapa kritikus menyarankan bahwa hierarki tersebut tidak selalu berlaku dalam konteks organisasi dan dapat terlalu simplistik dalam menjelaskan motivasi manusia (Mustofa, 2022). Dalam sejarah, perdebatan antara berbagai tokoh ini telah membentuk landasan teoritis yang kaya dan bervariasi untuk memahami QWL dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Sebagaimana gambar konsep QWL yang diangkat oleh Cascio berikut ini:



Gambar 1. Konsep Quality of Work-Life by Cascio (2015)

### Pengukuran QWL

Pengukuran QWL merupakan konsep yang digunakan untuk mengukur dan memahami kualitas pengalaman kerja karyawan di suatu organisasi. QWL melibatkan berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Beberapa teori dan model terkait dengan pengukuran antara lain adalah Model Walton, Model Werther dan Davis, Model Cascio, Model Kossen, dan Model Klott, Mundick, dan Schuster. Komponen-komponen QWL mencakup berbagai aspek seperti kompensasi, kondisi kerja yang aman dan sehat, pengembangan kemampuan, serta hak-hak karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi QWL antara lain adalah pergeseran nilai dan prioritas karyawan, perkembangan teknologi, perubahan demografis, dan persaingan dalam perburuan bakat. Tujuan dan manfaat dari implementasi QWL adalah menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik, meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan, serta meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi secara lebih efektif. Dengan demikian, QWL menjadi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk lebih produktif dan puas.

**Model Walton**

Model Walton (1986) menawarkan pendekatan holistik dalam mengukur QWL dengan menekankan delapan dimensi utama yang mencakup berbagai aspek penting dalam kehidupan kerja karyawan. Salah satu dimensi yang dijelaskan adalah pengembangan dan kesempatan karir, yang menggarisbawahi pentingnya organisasi dalam menyediakan peluang bagi karyawan untuk berkembang dan memajukan karir mereka. Selain itu, model ini juga menyoroti pentingnya kondisi kerja yang aman dan sehat, yang menekankan perlunya lingkungan kerja yang memenuhi standar keamanan dan kesehatan untuk menjaga kesejahteraan karyawan. Model Walton juga mencakup aspek kompensasi yang memastikan bahwa sistem imbalan yang adil dan memadai diberikan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Selain itu, model ini menekankan pentingnya hubungan kerja yang baik antara karyawan dan manajemen serta antar sesama karyawan. Hal ini mencerminkan pentingnya hubungan yang positif dan kolaboratif dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Poin penting lain dalam model Walton adalah integrasi kehidupan kerja, yang menekankan pentingnya menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Dengan memperhatikan dimensi-dimensi ini, model Walton memberikan pandangan yang komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat menggunakan model ini sebagai panduan untuk meningkatkan QWL dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan.

**Model Davis**

Model Davis (1984) menyoroti empat faktor utama dalam mengukur QWL, yang meliputi kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, kepuasan individu, dan efektivitas organisasi. Faktor pertama, kepuasan kerja, menekankan pentingnya karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, termasuk aspek seperti kompensasi, kondisi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja. Keterlibatan karyawan, faktor kedua, menyoroti pentingnya karyawan terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka dan memiliki rasa tanggung jawab terhadap hasil kerja mereka. Selanjutnya, kepuasan individu merupakan faktor yang menekankan pentingnya karyawan merasa puas secara pribadi dengan kehidupan dan pekerjaan mereka. Faktor ini mencakup aspek seperti kehidupan keluarga, kesehatan, dan kegiatan di luar pekerjaan yang memengaruhi kesejahteraan pribadi karyawan. Terakhir, efektivitas organisasi menyoroti pentingnya QWL dalam meningkatkan kinerja dan hasil organisasi secara keseluruhan. Model ini menggambarkan bahwa QWL bukan hanya tentang kepuasan kerja individu, tetapi juga tentang kontribusi karyawan terhadap tujuan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan menggabungkan keempat faktor ini, Model Davis (1984) memberikan pandangan yang holistik tentang QWL yang mencakup berbagai aspek penting dalam kehidupan kerja karyawan. Model ini dapat digunakan oleh organisasi sebagai panduan untuk meningkatkan QWL dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan, yang pada gilirannya diharapkan dapat meningkatkan kepuasan, keterlibatan, dan kinerja karyawan serta efektivitas organisasi secara keseluruhan.

**Model Cascio**

Model Cascio (1992) dalam pengukuran QWL mengidentifikasi empat dimensi utama yang memengaruhi pengalaman kerja karyawan. Dimensi pertama adalah kondisi fisik kerja, yang mencakup aspek seperti keamanan, kesehatan, dan kenyamanan lingkungan kerja. Dimensi kedua adalah kondisi psikologis kerja, yang mencakup aspek seperti kejelasan peran, dukungan sosial, dan otonomi dalam pekerjaan. Dimensi ketiga adalah interaksi kerja-keluarga,

yang mencakup sejauh mana pekerjaan memengaruhi kehidupan keluarga karyawan, dan sebaliknya. Dimensi terakhir adalah pengembangan pribadi, yang mencakup kesempatan untuk belajar dan berkembang di tempat kerja (Riyono, 2022). Pengukuran QWL menurut model Cascio ini memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang pengalaman kerja karyawan, karena tidak hanya memperhatikan aspek fisik dan psikologis dari lingkungan kerja, tetapi juga mempertimbangkan dampaknya terhadap kehidupan keluarga karyawan dan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi. Dengan memperhitungkan keempat dimensi ini, organisasi dapat lebih memahami dan meningkatkan kualitas pengalaman kerja karyawan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan, kesejahteraan, dan kinerja karyawan.

### **Model Kossen**

Model Kossen (1987) dalam pengukuran QWL menekankan pada efektivitas lingkungan kerja dalam memenuhi kebutuhan pribadi dan nilai-nilai para karyawan. Model ini menggambarkan bahwa QWL tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja, tetapi juga dengan sejauh mana lingkungan kerja dapat memenuhi kebutuhan pribadi karyawan, seperti rasa dihargai, diakui, dan memiliki kontrol atas pekerjaan mereka. Model Kossen juga mengakui pentingnya nilai-nilai individu dalam menentukan tingkat kepuasan dan kesejahteraan karyawan (Supartha & Suparta, 2013). Pengukuran QWL menurut model Kossen ini mengisyaratkan bahwa organisasi harus memperhatikan aspek-aspek seperti apakah lingkungan kerja mendorong pengembangan diri, apakah memberikan kesempatan untuk berkontribusi, dan sejauh mana memberikan rasa keterlibatan dan kepuasan kepada karyawan. Dengan mempertimbangkan nilai-nilai dan kebutuhan pribadi karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memuaskan dan mendukung, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

### **Model Klott, Mundick, Schuster**

Model Klott, Mundick, dan Schuster (2007) dalam pengukuran QWL menekankan konsep yang mencakup berbagai aspek kehidupan kerja yang mempengaruhi kepuasan dan kesejahteraan karyawan di tempat kerja. Model ini memandang QWL sebagai suatu target atau tujuan yang mengacu pada penciptaan peningkatan kerja, keterlibatan karyawan, kepuasan individu yang terlibat di dalam perusahaan, serta efektivitas perusahaan secara keseluruhan (Harish & Subashini, 2014). Pengukuran QWL dengan melibatkan identifikasi dan penilaian terhadap berbagai aspek kehidupan kerja yang dianggap penting oleh karyawan, seperti kompensasi, kondisi kerja, pengembangan kemampuan, pertumbuhan, perasaan memiliki, hak-hak karyawan, serta kerja dan ruang kerja yang memadai. Model ini menekankan bahwa untuk mencapai QWL yang optimal, organisasi perlu memperhatikan berbagai aspek ini dan menciptakan lingkungan kerja yang memenuhi kebutuhan dan nilai-nilai karyawan. Dengan demikian, pengukuran QWL menurut model Klott, Mundick, dan Schuster (2007) bukan hanya tentang memahami tingkat kepuasan karyawan, tetapi juga tentang bagaimana organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan memungkinkan karyawan untuk berkembang secara pribadi dan profesional. Model ini memberikan pandangan yang komprehensif tentang QWL dan menekankan pentingnya peran organisasi dalam menciptakan kondisi kerja yang memadai bagi karyawan (Ehido et al., 2020).

### **Model Jayanegara**

Alat Ukur Quality Of Working Life Indonesia yang dikembangkan oleh Jayanegara (2020) merupakan alat pengukuran yang digunakan untuk mengukur kualitas

kehidupan kerja karyawan di Indonesia. Alat ini terdiri dari 69 pernyataan yang dirancang untuk mengukur lima dimensi utama dari QWL, yaitu Health & Well-being, Job Security, Job Satisfaction, Competency Development, dan Work & Non-Work Life Balance. Setiap dimensi memiliki pernyataan-pernyataan yang menggambarkan berbagai aspek yang relevan dengan kehidupan kerja karyawan. Alat pengukuran ini telah melalui tahap pengujian keterbacaan, uji coba, dan expert judgment untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Pada tahap uji keterbacaan, melibatkan seorang dosen psikologi industri, dua praktisi human resource (HR), dan dua guru sekolah di Surabaya. Sedangkan pada tahap uji coba, melibatkan 36 partisipan dengan rentang usia 20-56 tahun dan berbagai latar belakang pendidikan. Para partisipan diminta untuk menilai 69 pernyataan menggunakan skala Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 6 (sangat setuju) berdasarkan pengalaman mereka dalam bekerja. Hasil uji coba ini menunjukkan bahwa alat ukur ini telah memenuhi standar psikometri dengan baik, yang ditunjukkan oleh tingkat validitas dan reliabilitas yang tinggi. Dengan demikian, Alat Ukur Quality Of Working Life Indonesia oleh Jayanegara dapat digunakan sebagai instrumen yang dapat diandalkan untuk mengukur kualitas kehidupan kerja karyawan di Indonesia.

Model	Dimensi Utama	Komponen QWL
Walton (1975)	Pengembangan dan Kesempatan Karir, Kondisi Kerja Aman dan Sehat, Kompensasi, Hubungan Kerja, Integrasi Kehidupan Kerja, Hubungan Kerja-Keluarga, Pengakuan, dan Tanggung Jawab	Kompensasi, Kondisi Kerja, Pengembangan Kemampuan, Pertumbuhan, Merasa Memiliki, Hak-Hak Karyawan, Kerja dan Ruang Kerja Keseluruhan Memadai, Relevansi Sosial Kehidupan Kerja
Davis (1984)	Kepuasan Kerja, Keterlibatan Karyawan, Kepuasan Individu, Efektivitas Organisasi	Kompensasi, Kondisi Kerja, Hubungan Kerja, Kesempatan Pengembangan, Kesempatan Kreativitas, Kepuasan Gaji, Kesempatan Promosi, Kepuasan Pekerjaan, Kesempatan Pelatihan, Peningkatan Karir, Kepuasan Kerja, Kepuasan Manajemen, Kepuasan Rekan Kerja, Lingkungan Kerja, Pendekatan Manajemen, Persyaratan Kerja, Kepuasan Karyawan, Kesempatan Belajar, Motivasi, Kepuasan Keseluruhan, Kepuasan Jabatan, Kepuasan Profesional, Kepuasan Pribadi
Cascio (1992)	Kondisi Fisik Kerja, Kondisi Psikologis Kerja, Interaksi Kerja-Keluarga, Pengembangan Pribadi	Kompensasi, Kondisi Kerja, Pengembangan Kemampuan, Pertumbuhan, Merasa Memiliki, Hak-Hak Karyawan, Kerja dan Ruang Kerja Keseluruhan Memadai, Relevansi Sosial Kehidupan Kerja

Model	Dimensi Utama	Komponen QWL
Kossen (1987)	Efektivitas Lingkungan Kerja	Kesempatan Pengembangan, Kesempatan Kontribusi, Keterlibatan dan Kepuasan, Kontribusi Kepada Organisasi, Nilai-nilai Karyawan
Klott, Mundick, Schuster (2007)	Peningkatan Kerja, Keterlibatan Karyawan, Kepuasan Individu, Efektivitas Perusahaan	Kompensasi, Kondisi Kerja, Pengembangan Kemampuan, Pertumbuhan, Merasa Memiliki, Hak-Hak Karyawan, Kerja dan Ruang Kerja Keseluruhan Memadai, Relevansi Sosial Kehidupan Kerja
Jayanegara (2020)	Kehidupan Kerja Karyawan	Health & Well-being, Job Security, Job Satisfaction, Competency Development, dan Work & Non-Work Life Balance

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode literature review untuk menggali dan menganalisis informasi yang relevan tentang konsep QWL dalam industri manufaktur komponen otomotif (Paul & Barari, 2022). Metode ini melibatkan pencarian literatur dari berbagai sumber yang relevan dengan topik penelitian, seperti jurnal ilmiah, buku, dan artikel dari basis data elektronik (Van Dinter et al., 2021). Penelitian ini kemungkinan juga menggunakan metode analisis kualitatif untuk menyusun dan menganalisis temuan-temuan dari literatur yang telah dikumpulkan. Hasil dari penelitian ini kemungkinan berupa sintesis dan pemahaman mendalam tentang konsep QWL dalam konteks industri manufaktur komponen otomotif, serta faktor-faktor yang mempengaruhinya dan jenis model dan alat ukur. Literatur Review ini memberikan pemahaman yang komprehensif tentang topik penelitian tanpa melibatkan pengumpulan data primer melalui survei atau wawancara. Dibawah ini proses penelitian digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Proses Penelitian

Source : Own Author

Gambar 2 menjelaskan bahwa penelitian ini merumuskan masalah pelaksanaan quality of work life yang terjadi pada beberapa perusahaan. Tahap diawali dengan konsep dan model quality of work life. Model ini dijabarkan terkait definisi dan komponen pendukung quality of work life. Tahap kedua pengumpulan hasil penelitian quality of work life dan diseleksi sesuai dengan substansi penelitian. Tahap ketiga melakukan analisis dan pembahasan dengan penjabaran dari sisi perspektif penulis untuk memberikan aspek lain terkait quality of work life. Tahap akhir adalah kesimpulan dalam penjabaran penelitian.

## Results and Discussion

### Praktik Kebijakan dan Prioritas Industri Quality of Work Life Pada Dunia Bisnis

QWL adalah konsep yang mengintegrasikan kepentingan individu dan organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Ini mengacu pada seberapa efektif lingkungan kerja memenuhi kebutuhan pribadi dan nilai-nilai karyawan. Konsep QWL memiliki banyak segi dan melibatkan berbagai aspek, termasuk kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan efisiensi organisasi. Hal ini dianggap sebagai elemen kunci dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan yang efektif, dan pentingnya hal ini disoroti oleh berbagai penelitian. Hal ini juga dipandang sebagai sarana untuk meningkatkan komitmen dan loyalitas karyawan, yang dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi. Penerapan QWL pada industri melibatkan berbagai praktik, seperti memberikan kompensasi yang memadai, memastikan lingkungan kerja yang aman dan sehat, mengembangkan keterampilan karyawan, dan mendorong keseimbangan kehidupan kerja. Sebagaimana Implementasi QWL telah menjadi fokus utama dalam penelitian organisasi karena potensi dampaknya terhadap kepuasan dan produktivitas karyawan. Studi-studi terbaru mengungkap berbagai aspek QWL dan implikasinya terhadap kinerja organisasi. Salah satunya adalah penelitian oleh Hermawati (2021) yang meneliti pengaruh QWL dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya organisasi di sektor ekstensi pertanian di Kabupaten Pasuruan. Hasilnya menunjukkan bahwa QWL dan kompensasi secara positif mempengaruhi kinerja karyawan melalui budaya organisasi. Penelitian lain oleh Bhende et al. (2020) memfokuskan pada dimensi QWL dan keseimbangan kehidupan kerja di antara manajer di bank sektor publik dan swasta di India. Mereka menemukan bahwa dimensi produktivitas dari keseimbangan kehidupan kerja dipengaruhi oleh semua dimensi QWL kecuali penyelesaian keluhan.

Studi oleh Abebe & Assemie (2023) meneliti hubungan antara QWL dan komitmen organisasi di antara staf akademik di universitas-universitas Ethiopia. Studi mereka mengungkapkan bahwa kompensasi, penghargaan, dan keseimbangan kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Temuan dari beberapa penelitian ini menunjukkan bahwa QWL dapat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan, komitmen, dan kinerja karyawan, serta menyoroti perlunya perusahaan untuk mengimplementasikan strategi-strategi untuk meningkatkan QWL, seperti memberikan kompensasi yang memadai, mempromosikan keseimbangan kerja-hidup, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Dalam konteks industri jasa hospitality seperti hotel, studi yang dilakukan Aliffa Vilda Zasmi "Zasmi, Aliffa Vilda. "Praktik Pengembangan Quality Of Work Life Hotel Tentrem Yogyakarta (Studi Kasus Quality of Work Life di Hotel Tentrem Yogyakarta) menemukan bahwa meskipun QWL tidak diterapkan secara eksplisit, komponen-komponennya secara implisit terdapat dalam praktik hotel, termasuk aspek fisik dan non-fisik. Studi ini menyoroti pentingnya mengintegrasikan komponen QWL dan menerapkannya secara efektif untuk meningkatkan kepuasan karyawan dan efisiensi organisasi. Intinya, QWL merupakan konsep komprehensif yang mencakup berbagai aspek kepuasan karyawan dan

efisiensi organisasi. Penerapannya melibatkan serangkaian praktik yang bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, dan efisiensi organisasi.

Konsep QWL mencakup kondisi dan lingkungan kerja yang mempengaruhi kesejahteraan fisik, mental, dan sosial karyawan di tempat kerja. Kebijakan QWL bertujuan untuk meningkatkan kondisi kerja agar lebih sehat, aman, nyaman, dan memenuhi kebutuhan psikologis serta sosial karyawan (Husen et al., 2023). Di Indonesia, implementasi QWL dalam industri diatur oleh berbagai peraturan perundang-undangan, antara lain Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang mewajibkan perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, nyaman, dan produktif bagi karyawan, serta Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja yang mengatur mengenai perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan di tempat kerja (Chan et al., 2023; Nurcahyo, 2021). Pengembangan industri yang berkaitan dengan SDGs (Sustainable Development Goals) juga mencakup aspek QWL, seperti melalui program-program pelatihan dan pengembangan karyawan, peningkatan standar kesejahteraan, dan upaya-upaya untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkelanjutan (Deonarain & Rampersad, 2023). Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Indonesia, khususnya dalam sektor industri, telah mengintegrasikan prinsip-prinsip SDGs, termasuk dalam aspek kesejahteraan karyawan.

### **Manfaat QWL bagi Karyawan dan Perusahaan**

QWL adalah aspek penting dari kesejahteraan dan kepuasan kerja karyawan, mencakup berbagai aspek kehidupan mereka seperti lingkungan kerja, keamanan kerja, hubungan sosial, dan pertumbuhan pribadi (Srinivasaiyah et al., 2023). Mengimplementasikan inisiatif QWL dapat memberikan banyak manfaat bagi karyawan dan organisasi. Bagi karyawan, inisiatif QWL dapat meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan moral dan motivasi mereka (Moras & Kashyap, 2021). Inisiatif ini juga dapat membantu mengurangi tingkat stres dengan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung dan mengatasi masalah keseimbangan kehidupan kerja. Selain itu, karyawan yang puas cenderung lebih produktif dan efisien, berkontribusi pada kesehatan yang lebih baik secara fisik dan mental, serta mengurangi tingkat absensi dan turnover.

Di sisi organisasi perusahaan, memprioritaskan QWL dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan (Upadhyay, 2021), sehingga mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan. Hal ini juga dapat meningkatkan produktivitas di antara karyawan, yang menghasilkan peningkatan kinerja organisasi (Arief et al., 2021). Selain itu, organisasi yang memprioritaskan QWL dapat meningkatkan reputasi mereka sebagai pemberi kerja yang diinginkan, menarik bakat terbaik, dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Dengan mengatasi kebutuhan karyawan dan meningkatkan kepuasan kerja, organisasi dapat mengurangi tingkat turnover, menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan. QWL menjadi satu keharusan penerapannya di industri manufaktur khususnya di Indonesia dan umumnya secara global. Hal ini dikarenakan memiliki dampak langsung pada kinerja (Jayanegara, 2020), kepuasan kerja (Al-Omari et al., 2020), dan loyalitas karyawan (Kandampully & Suhartanto, 2000). Dalam industri otomotif, di mana proses produksi dan kerja seringkali berlangsung dalam lingkungan yang keras dan penuh tekanan (Rezaeinejad, 2021; Schlatow et al., 2017), QWL dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan. Dengan menerapkan QWL, perusahaan otomotif dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman, sehat, dan mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi kerja, mengurangi tingkat stres, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selain itu, dengan meningkatkan kualitas

kehidupan kerja karyawan, perusahaan otomotif dapat memperkuat loyalitas karyawan, mengurangi turnover, dan meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan. Dengan demikian, implementasi QWL dalam industri otomotif di Indonesia dapat membawa manfaat besar bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat secara keseluruhan.

### **Implementasi QWL dalam Industri Manufaktur Komponen Otomotif**

Implementasi QWL dalam industri manufaktur komponen otomotif melibatkan sejumlah tantangan yang perlu diatasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan efektivitas organisasi (Jain et al., 2023). Tantangan utama termasuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, mengatasi masalah keseimbangan kehidupan kerja, dan memperhatikan kebutuhan individu karyawan. Strategi untuk meningkatkan QWL dapat mencakup peningkatan kompensasi yang adil, pemberian layanan kesejahteraan dan fasilitas di tempat kerja, serta menciptakan kondisi kerja yang aman dan sehat (Krommuang & Suwunnamek, 2020). Dengan mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi QWL melalui analisis struktural interpretatif (ISM), organisasi dapat mengembangkan model yang dioptimalkan untuk meningkatkan kualitas hidup kerja karyawan (Srinivasaiah et al., 2023). Melalui upaya ini, organisasi dapat memperbaiki produktivitas dan loyalitas karyawan, serta meningkatkan keberlanjutan dan kinerja keseluruhan perusahaan.

Penelitian ini mengidentifikasi bahwa QWL memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja, kesejahteraan, dan kinerja karyawan di industri manufaktur komponen otomotif. Implementasi inisiatif QWL dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi karyawan, seperti meningkatkan moral, motivasi, kesehatan fisik dan mental, serta mengurangi tingkat stres. Bagi perusahaan, QWL dapat meningkatkan retensi karyawan, produktivitas, reputasi sebagai pemberi kerja yang diinginkan, dan keunggulan kompetitif. Tantangan dalam mengimplementasikan QWL meliputi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mengatasi masalah keseimbangan kehidupan kerja. Namun, dengan strategi yang tepat, seperti peningkatan kompensasi, pemberian layanan kesejahteraan, dan menciptakan kondisi kerja yang aman dan sehat, perusahaan dapat meningkatkan QWL dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik bagi karyawan. Hubungan antara QWL dan kinerja karyawan erat, di mana peningkatan QWL dapat meningkatkan kinerja individu dan tim. Pengukuran QWL melibatkan berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan dan kesejahteraan karyawan, dengan model-model seperti Model Walton, Model Davis, Model Cascio, Model Kossen, dan Model Klott, Mundick, dan Schuster, memberikan pandangan holistik tentang QWL.

Model-model QWL yang telah dibahas sebelumnya, seperti Model Walton, Model Davis, Model Cascio, Model Kossen, dan Model Klott, Mundick, dan Schuster, memiliki pendekatan yang lebih umum dan dapat diterapkan secara global. Mereka menekankan aspek-aspek umum yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan, seperti kondisi fisik dan psikologis kerja, hubungan kerja-keluarga, dan pengembangan pribadi. Sementara itu, Model Jayanegara dikembangkan khusus untuk mengukur QWL di Indonesia, dengan memperhatikan konteks budaya dan lingkungan kerja di negara ini. Perbedaan utama antara Model Jayanegara dengan model-model lainnya adalah fokusnya yang lebih spesifik pada kondisi kehidupan kerja karyawan di Indonesia. Model Jayanegara menekankan aspek-aspek yang relevan dengan kehidupan kerja di Indonesia, seperti kesejahteraan karyawan, keamanan kerja, kepuasan kerja, pengembangan kompetensi, dan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Hal ini membuat Model Jayanegara lebih sesuai untuk digunakan dalam konteks budaya dan lingkungan kerja Indonesia, karena dapat memberikan pemahaman yang lebih akurat tentang kondisi kehidupan kerja karyawan di negara ini.

Meskipun demikian, model-model QWL lainnya tetap dapat memberikan kontribusi yang berharga dalam memahami dan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan secara umum. Mereka dapat digunakan sebagai referensi atau panduan dalam mengembangkan strategi dan program-program untuk meningkatkan QWL di berbagai negara, termasuk Indonesia. Dengan demikian, kombinasi antara model-model QWL yang umum dengan Model Jayanegara dapat membantu organisasi untuk lebih efektif dalam meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan mereka sesuai dengan konteks budaya dan lingkungan kerja yang ada.

### Hubungan antara QWL dan Kinerja Karyawan

QWL memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan, di mana peningkatan kualitas lingkungan kerja dan kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja individu maupun tim (Tarigan et al., 2021). QWL yang baik dapat mencakup berbagai aspek, seperti keamanan kerja, dukungan manajemen, keseimbangan kehidupan kerja-pribadi, dan kesempatan pengembangan karir. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi dalam melakukan tugas mereka, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas produk (Pio, 2022). Di samping itu, QWL yang baik juga dapat berdampak positif pada kepuasan kerja karyawan, karena mereka merasa bahwa kebutuhan dan harapan mereka terpenuhi di tempat kerja (Al-Omari et al., 2020). Hal ini dapat mengurangi tingkat absensi dan turnover, serta meningkatkan retensi karyawan (Upadhyay, 2021), yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kualitas produk organisasi.

Leitão et al. (2021) menjelaskan bahwa kelelahan kerja (burnout) mempengaruhi hubungan antara kualitas kehidupan kerja karyawan dengan kontribusi mereka terhadap produktivitas perusahaan. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti lingkungan kerja yang aman dan layanan kesehatan di tempat kerja berpengaruh positif terhadap kontribusi karyawan terhadap produktivitas. Di sisi lain, faktor-faktor yang menyebabkan burnout, seperti rendahnya efektivitas, sikap sinis, dan kelelahan emosional, memoderasi hubungan antara QWL dan kontribusi terhadap produktivitas. Dengan kata lain, burnout dapat membatasi atau mempercepat kontribusi karyawan terhadap produktivitas perusahaan. Temuan ini penting karena burnout, gangguan mental, dan absensi kerja yang tinggi dapat mempengaruhi kesejahteraan individu dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### Kesimpulan

Penelitian literatur review ini sampai pada kesimpulan bahwa peningkatan QWL dapat menjadi strategi yang efektif bagi perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan memperhatikan kebutuhan dan harapan karyawan serta mengimplementasikan inisiatif QWL yang sesuai, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan untuk lebih produktif, puas, dan berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi. Quality of work life bisa memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kualitas hidup. Penelitian lanjutan bisa memberikan dari sisi yang berbeda dalam hal inovasi, kreativitas, kebahagiaan karyawan, dan partisipatif pekerjaan. Semua ini dapat menjadi topik yang berbeda dan dimungkinkan pengujian model pada beberapa industri tertentu.

Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi topik yang diambil meliputi quality of work life terhadap kebahagiaan karyawan, quality of work life sebagai penunjang kreativitas karyawan, dan bisa diteliti terkait praktik pada perusahaan tertentu. Industri yang berhasil melakukan

quality of work life bisa dipastikan mampu mereduksi masalah tingkat kehilangan karyawan. Aset perusahaan sebagai garda terdepan adalah karyawan dengan produktivitas tinggi. Akan tetapi jika perusahaan tidak mampu meningkatkan kualitas hidup karyawan. Ini bisa berimplikasi pada kualitas pekerjaan. Penelitian lanjutan harus juga menitikberatkan pada model kebaruan pada uji quality of work life.

## Referensi

- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4).
- Al-Omari, Z. S., Alomari, K. A. A., & Aljawarneh, N. M. (2020). The role of empowerment in improving internal process, customer satisfaction, learning and growth. *Management Science Letters*, 10(4), 841–848. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.10.013>
- Arief, N. R., Purwana, D., & Saptono, A. (2021). Effect of Quality Work of Life (QWL) and Work-Life Balance on Job Satisfaction through Employee Engagement as Intervening Variables. *The International Journal of Social Sciences World*, 3(1), 259–269. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5068429>
- Bagtasos, M. R. (2011). Quality of work life: A review of literature. *DLSU Business & Economics Review*, 20(2), 1–8.
- Bhende, P., Mekoth, N., Ingalhalli, V., & Reddy, Y. V. (2020). Quality of Work Life and Work–Life Balance. *Journal of Human Values*, 26(3), 256–265. <https://doi.org/10.1177/0971685820939380>
- Boas, A. A. V., & Morin, E. M. (2019). Emotional Intelligence and Quality of Working Life at Federal Institutions of Higher Education in Brazil. *Open Journal of Social Sciences*, 07(02), 255–274. <https://doi.org/10.4236/jss.2019.72020>
- Cartwright, S. (2021). *The Blackwell encyclopedia of management. Human resource management*. Blackwell Publishers Ltd.
- Cascio, W. F. (2015). *Managing human resources*. McGraw-Hill.
- Chan, X. W., Shang, S., Brough, P., Wilkinson, A., & Lu, C. (2023). Work, life and COVID-19: a rapid review and practical recommendations for the <scp>post-pandemic</scp> workplace. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 257–276. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12355>
- Daneshfard, K., & Soheili Rad, S. (2020). Philosophical analysis of theory x and y. *Journal of Management and Accounting Studies*, 8(2), 44–48. <https://doi.org/10.24200/jmas.vol8iss2pp44-48>
- Daniel, C. O. (2019). Analysis of Quality Work Life on Employees Performance. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 8(02), 60–65.
- Deonarain, M., & Rampersad, R. (2023). Using Swanson’s theory to improve quality of work life to strengthen the healthcare sector in Ukraine and South Africa. *Technology Audit and Production Reserves*, 5(4(73)), 53–58. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2023.288549>
- Ehido, A., Awang, Z., Abdul Halim, B., & Ibeabuchi, C. (2020). DEVELOPING ITEMS FOR MEASURING QUALITY OF WORK LIFE AMONG MALAYSIAN ACADEMICS: AN EXPLORATORY FACTOR ANALYSIS PROCEDURE. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(3), 1295–1309. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.83132>
- Ganesh, R., & Liu, Y. (2022). Employee satisfaction in the sales department of the automobile industry in Beijing, China: an approach with Herzberg’s two-factor theory. *International*

- Journal of Services, Economics and Management*, 13(1), 57.  
<https://doi.org/10.1504/IJSEM.2022.122003>
- Ganiyu, I. O., Fields, Z., Atiku, S. O., & Derera, E. (2020). Measuring the effectiveness of work–life balance strategies in the manufacturing sector." *SA Journal of Human Resource Management*, 18(1), 1–10.  
<https://journals.co.za/doi/pdf/10.4102/sajhrm.v18i0.1216>
- Harish, K., & Subashini, K. (2014). Quality of work life in Indian industries-A case study. *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, 3(10), 6799-16804.
- Hermawati, A. (2021). The influence of quality of work-life and compensation on employee performance through organizational culture (study of agricultural extension in Pasuruan Regency)". *Academy of Strategic Management Journal*, 20(1), 1–12.
- Husen, L., Anwar, A. I., Rahman, S., & Hidjaz, M. K. (2023). Implementation of Legal Guarantees for Human Rights Protection in Indonesia. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(4), e624. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i4.624>
- Ibrahim, I. W., Mohamad Ghazali, I., Syed Abdullah, S. A., Rahmat, N. H., Abdul Hamid, M. H., & Azhari, S. H. A. (2023). Exploring Motivation for Learning Using Herzberg's Two Factor Theory. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(3). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i3/16480>
- Jain, V., Ajmera, P., & Suhaib, M. (2023). Modelling the factors affecting the QoWL in the employees of manufacturing organisations in India using ISM approach. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 14(1), 1.  
<https://doi.org/10.1504/IJPMB.2023.130450>
- Jayanegara, K. A. (2020). Alat Ukur Quality Of Working Life Indonesia. *Psikostudia : Jurnal Psikologi*, 9(1), 18. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v9i1.3588>
- Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2000). Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer satisfaction and image. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(6), 346–351. <https://doi.org/10.1108/09596110010342559>
- Karoso, S., Riinawati, R., Ilham, R. N., Rais, R. G. P., & Latifa, D. (2022). Analyzing the Relationship of Work Environment and Quality of Work Life on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment. *Journal of Madani Society*, 1(3), 167–173. <https://doi.org/10.56225/jmsc.v1i3.140>
- Krommuang, A., & Suwunnamek, O. (2020). a Structural Equation Model of a Lean Production System , Quality of Work Life , and Organizational Performance of the Auto Parts Industry in Thailand. *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(1), 428–444.
- Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2021). Quality of Work Life and Contribution to Productivity: Assessing the Moderator Effects of Burnout Syndrome. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2425.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph18052425>
- Levine, M. F., Taylor, J. C., & Davis, L. E. (1984). Defining Quality of Working Life. *Human Relations*, 37(1), 81–104. <https://doi.org/10.1177/001872678403700105>
- Mai Hong Nguyen, & Vu Minh Ngo. (2021). Employees' Psychological Capital, Burnout, and Quality of Work-Life in Vietnamese Enterprises: Moderating Effects of Individual and Organisational Characteristics. *Asian Academy of Management Journal*, 26(1), 89–112.  
<https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.1.4>

- Moras, M., & Kashyap, B. (2021). Influence of Job Characteristics on Employees' Job Satisfaction: An Empirical Study. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 6499–6506.
- Mustofa, A. Z. (2022). Hierarchy of Human Needs: A Humanistic Psychology Approach of Abraham Maslow. *Kawanua International Journal of Multicultural Studies*, 3(2), 30–35. <https://doi.org/10.30984/kijms.v3i2.282>
- Nurchahyo, N. (2021). Perlindungan hukum tenaga kerja berdasarkan peraturan perundang-undangan di Indonesia. *Jurnal Cakrawala Hukum*, 12(1), 69–78. <https://doi.org/10.26905/idjch.v12i1.5781>
- Omofowa, M. S. (2021). Linking employee commitment, workplace reward and career development to quality of work life. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 17(7), 459–467.
- Paul, J., & Barari, M. (2022). Meta-analysis and traditional systematic literature reviews—What, why, when, where, and how? *Psychology & Marketing*, 39(6), 1099–1115. <https://doi.org/10.1002/mar.21657>
- Pio, R. J. (2022). The mediation effect of quality of worklife and job satisfaction in the relationship between spiritual leadership to employee performance. *International Journal of Law and Management*, 64(1), 1–17. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-07-2018-0138>
- Prashar, G., & Vasudev, H. (2021). A comprehensive review on sustainable cold spray additive manufacturing: State of the art, challenges and future challenges. *Journal of Cleaner Production*, 310, 127606. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127606>
- Rezaeinejad, I. (2021). Automotive Industry and Its Place in the Economy. *Asian Journal of Economics, Finance and Management*, 5(3), 11.
- Riyono, B. (2022). *Quality of Work Life (QWL) from Psychological Perspective and the Development of Its Measurement*. 49(1), 87–103. <https://doi.org/10.22146/jpsi.67973>
- Schlatow, J., Moostl, M., Ernst, R., Nolte, M., & ... (2017). Self-awareness in autonomous automotive systems. ... , *Automation & Test* ... <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/7927145/>
- Sharari, H., Qawasmeh, R., Helalat, A., & Jahmani, A. (2024). Enhancing employee sustainability through employee quality of life: the role of top management support. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-11-2023-0379>
- Srinivasaiah, R., Devappa Renuka, S., & Nanjundeswaraswamy, T. S. (2023). Quality management practices and quality of work life – a conceptual model development. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 40(2), 391–418. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-06-2021-0189>
- Supartha, W. G., & Suparta, P. J. (2013). Pengaruh Moral Karyawan dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Individual Karyawan (Studi Kasus di Rama Beach Resort & Villas). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*.
- Tarigan, J., Susanto, A. R. S., Hatane, S. E., Jie, F., & Foedjiawati, F. (2021). Corporate social responsibility, job pursuit intention, quality of work life and employee performance: case study from Indonesia controversial industry. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(2), 141–158. <https://doi.org/10.1108/APJBA-09-2019-0189>
- Upadhyay, R. (2021). Quality of Work Life and its Role in Employee Retention: An Empirical study. *Tobacco Regulatory Science (TRS)*, 7(1), 4576–4581. <https://doi.org/10.52783/trs.v7i5-1.1406>

- Van Dinter, R., Tekinerdogan, B., & Catal, C. (2021). Automation of systematic literature reviews: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 136, 106589. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2021.106589>
- Wahyu, S., & BH, A. (2024). Profesor ke 7 UWG Malang Adya Hermawati Ungkap Pentingnya ‘Work-Life Balance.’ *LenteraToday.Com*. <https://lenteratoday.com/profesor-ke-7-uwg-malang-adya-hermawati-ungkap-pentingnya-work-life-balance/>
- Walton, R. E. (1986). Quality of working life. *AARN News Letter*, 42(2), 16–17. <https://doi.org/10.4135/9781483346366.n174>