

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi atau perusahaan peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting. Hal ini dapat kita mengerti karena tanpa sdm, suatu organisasi tidak mungkin berjalan. Manusia merupakan penggerak dan pengelola faktor-faktor produksi lainnya seperti modal, bahan mentah, peralatan, dan lain-lain untuk mencapai tujuan organisasi.

Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian pegawainya. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen personalia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan personalia lainnya.

Berikut ini pengertian manajemen sdm menurut Handoko (2001):

“Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.”

Pada dasarnya tujuan manajemen sdm adalah menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam proses pencapaian tujuan ini, maka manajemen personalia mempelajari bagaimana memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan tenaga kerja dalam baik jumlah dan tipe

yang tepat. Manajemen personalia dapat berhasil bila mampu menyediakan tenaga kerja yang berkompeten untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Flippo (2002). Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

1) Fungsi manajemen

Fungsi ini terdiri dari:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahannya sdm agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.

d. Pengawasan (*Controlling*)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2) Fungsi Operasional

Fungsi ini terdiri dari:

a) Pengadaan (*Procurement*)

Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b) Pengembangan (*Development*)

Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.

d) Integrasi (*Integration*)

Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.

f) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Jadi fungsi SDM menurut uraian di atas terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operasi yang masing-masing terdiri dari mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan asset penting bagi perusahaan. Sedangkan sebagai fungsi operasional karyawan termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

2.1.2 Audit Sumber Daya Manusia

Rencana dari program dan aktivitas sumber daya manusia dilakukan dengan melaksanakan audit atas sumber daya manusia. Pengertian audit sumber daya manusia menurut Malayu S. P Hasibuan (2003:259) adalah:

“Audit sumber daya manusia merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan dimana audit sumber daya manusia penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah para karyawan sudah bekerja dengan baik”.

Sedangkan dalam kutipan lain audit sumber daya manusia menurut Sadili Samsudin (2006:319) adalah sebagai berikut:

“Audit sumber daya manusia (*human resource audit*) adalah suatu evaluasi terhadap aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk membenahi organisasi tersebut”.

Berdasarkan kedua pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia merupakan suatu metode yang dipergunakan untuk mendukung tercapainya sasaran fungsional maupun tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan sehingga memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan program/aktivitas tersebut.

2.1.2.1 Pengertian Audit

Audit merupakan suatu tindakan yang membandingkan antara fakta atau keadaan yang sebenarnya (kondisi) dengan keadaan yang seharusnya ada (kriteria) pada dasarnya audit bertujuan untuk menilai apakah pelaksanaan yang dilakukan

telah sesuai dengan apa yang ditetapkan dan untuk menilai atau melihat apakah kondisi yang ada telah sesuai dengan apa yang diharapkan.

Sedangkan pengertian Audit menurut Henry Simamora(2002:4) adalah sebagai berikut:

“Suatu proses sistematis pencarian dan pengevaluasian secara obyektif bukti mengenai asersi tentang peristiwa dan tindakan ekonomik untuk meningkatkan kadar kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang ditetapkan, dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan”.

Sedangkan pengertian audit menurut Abdul Halim (2005:1) adalah:

“Audit adalah suatu proses sistematis untuk menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti secara objektif mengenai asersi-asersi tentang berbagai tindakan dan kejadian ekonomi untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditentukan dan menyampaikan hasilnya kepada para pemakai yang berkepentingan”.

Dari definisi diatas dapat diketahui unsur-unsur penting dalam audit yaitu audit merupakan suatu proses sistematis yang bersifat logis, terstruktur, dan terorganisir. Proses sistematis yang dilakukan tersebut merupakan proses untuk menghimpun bukti-bukti yang mendasari asersi-asersi yang dibuat oleh individu maupun entitas yang kemudian dievaluasi oleh auditor berdasarkan kriteria tertentu dan diharapkan hasil audit ini dapat dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Harry R. Reider (1999:11-12) mengatakan perbedaan yang sangat jelas antara audit laporan keuangan dan non keuangan adalah si auditor non keuangan lebih memperhatikan aspek-aspek non keuangan dari pada spek birokrasi atau yang berhubungan dengan aliran dokumen dan orientasinya. Untuk memberikan

gambaran audit dapat dilihat dari tabel di bawah ini antara audit keuangan dan non keuangan

Harry R. Reider (1999:11-12) mengatakan perbedaan yang sangat jelas antara audit laporan keuangan dan non keuangan adalah si auditor non keuangan lebih memperhatikan aspek-aspek non keuangan dari pada aspek birokrasi atau yang berhubungan dengan aliran dokumen dan orientasinya. Untuk memberikan gambaran audit dapat dilihat dari tabel di bawah ini antara audit keuangan dan non keuangan.

Tabel 2.1
Perbedaan Audit Keuangan dan Non Keuangan

Audit Keuangan	Audit Non Keuangan
Berdasarkan standar-standar luar (baik oleh pemimpin maupun badan standar profesional).	Berdasarkan standar dalam yang didasarkan pada informasi konsumen maupun saingan.
Prosedur sama dan konsisten dari perusahaan ke perusahaan lain. Sesuai dengan prosedur meningkatkan kredibilitas terhadap audit.	Prosedur lunak dan bisa disdaptasi oleh masing-masing perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
Standar selalu sama dari audit satu dan audit lain.	Standar harus diubah demi perbaikan kinerja.
Fokus dalam memenuhi standar yang dibuat oleh badan luar.	Fokus pada standar yang berkembang di internal atau oleh industri pesaing
Audiensi biasanya dari luar, yang menggunakan standar audit dalam membangun kredibilitas.	Audiensi biasanya dari dalam dengan data yang telah digunakan dalam melakukan perbaikan kinerja.
Umumnya dilakukan pertahun.	Rata-rata dilakukan 18 sampai 24 bulan .
Fokus pada hal-hal yang mempengaruhi kinerja keuangan.	Fokus pada bagaimana kontribusi jangkuan fungsi dalam kesuksesan atau kegagalan dari proses tertentu.

Sumber : Harry R. Reider (1999:11-12)

2.1.2.2 Jenis-Jenis Audit

Sangatlah penting untuk memilih dengan teliti dan tepat keterangan/laporan yang mendukung bagian dari pelaksanaan audit. Diantaranya adalah pertimbangan yang memerlukan perhatian pada jenis-jenis audit. Menurut Mulyadi (2002:30) audit dapat digolongkan menjadi 3 golongan, yaitu:

“Audit umumnya digolongkan menjadi 3 golongan, yaitu: audit laporan keuangan, audit kepatuhan dan audit operasional.”

Jadi dapat peneliti uraikan bahwa audit terdiri dari 3 jenis yaitu:

1. Audit Laporan Keuangan

Audit laporan keuangan dilaksanakan untuk menentukan apakah seluruh laporan keuangan telah dinyatakan sesuai dengan pernyataan standar akuntansi. Hasil dari audit terhadap laporan keuangan tersebut disajikan dalam bentuk tertulis berupa laporan audit yang selanjutnya dibagikan kepada para pengguna informasi keuangan, seperti: pemegang saham, kreditur dan kantor pelayanan pajak.

2. Audit Kepatuhan

Audit kepatuhan yaitu untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan yang berlaku. Hasil audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang yang membuat kriteria.

3. Audit Operasional

Tujuan dari audit operasional yaitu untuk melihat kinerja, efisiensi, dan efektivitas suatu bagian, fungsi, ataupun divisi suatu perusahaan. Hasil audit

operasional diserahkan kepada pihak yang meminta dilaksanakannya audit tersebut.

Berdasarkan uraian diatas dijelaskan bahwa jenis-jenis audit terdiri dari audit laporan keuangan, audit kepatuhan dan audit operasional.

Sedangkan menurut Soekrisno Agoes (2000:09), adalah:

“Ditinjau dari jenis pemeriksaan, audit dapat dibedakan menjadi:

1. *Operational Audit* (Audit Manajemen)
2. *Compliance Audit* (Audit Ketaatan)
3. *Internal Audit* (Pemeriksaan Intern)”

Penjelasan ketiga jenis audit tersebut adalah:

1. *Operational Audit* (Audit Manajemen)

Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebutuhan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah operasi tersebut telah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

2. *Compliance Audit* (Audit Ketaatan)

Pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah mentaati peraturan-peraturan dan kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan (manajemen, dewan komisaris) maupun pihak ekstern (Pemerintah, Bapepam, Bank Indonesia, Direktorat Jenderal Pajak, dan lain-lain).

3. *Internal Audit* (Pemeriksaan Intern)

Pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan. Pemeriksaan yang

dilakukan internal auditor biasanya dirinci dibandingkan dengan pemeriksaan umum yang dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP). Internal auditor biasanya tidak memberikan opini terhadap kewajaran laporan keuangan, karena pihak-pihak di luar perusahaan tidak independen.

Pemeriksaan intern merupakan pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijaksanaan manajemen yang telah ditentukan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat peneliti simpulkan bahwa jenis-jenis audit terdiri dari tiga yaitu: audit operasional, audit ketaatan dan audit intern.

2.1.2.3 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Audit merupakan kegiatan yang berorientasi pada tujuan. Tujuannya adalah mencari nilai manfaat. Seorang auditor perlu memahami dan mengingat kebijakan dan tujuan audit sebelum dan setelah proses audit, sehingga audit tidak menyimpang dari tujuan audit. Audit SDM sendiri bukanlah tujuan, melainkan instrumen untuk membantu mencapai tujuan. Tujuan audit SDM adalah membantu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi perusahaan secara perspektif SDM untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara fungsional maupun secara keseluruhan, baik untuk saat ini maupun masa depan.

Hasibuan (2003:260) mengemukakan tujuan Audit SDM sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana

2. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job description-nya dengan baik dan tepat waktu
3. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa pada tiap karyawan.
4. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian atau hukuman kepada setiap karyawan.
5. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertical (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
6. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja dan disiplin karyawan.
7. Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikan dapat dilakukan secepatnya.
8. Sebagai dasar pertimbangan dan keikutsertaan karyawan didalam pengembangan (pelatihan dan pendidikan).
9. Untuk memenuhi ego kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka.
10. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan dimasa yang akan datang.
11. Sebagai dasar penilaian kembali rencana SDM apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan”.

Veithzal Rivai (2004) tujuan audit SDM adalah sebagai berikut :

Tujuan audit sumber daya manusia adalah untuk mengevaluasi kegiatan

SDM dengan maksud untuk :

1. Menilai efektifitas sumber daya manusia.
2. Mengenal aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki.

3. Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
4. Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi SDM, penggunaan prosedur oleh para manajer, dan dampak kegiatan tersebut pada sasaran dan kepuasan kerja

Disimpulkan bahwa audit SDM berfokus pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif SDM. Masalah-masalah yang secara tidak langsung ataupun langsung dapat mengakibatkan kegagalan organisasi dapat diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit sehingga manajemen dapat segera memberikan perhatian dan tindakan koreksi dapat segera diambil.

Kata lain tujuan audit SDM adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui fungsi pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi (ketaatan, efektifitas, dan efisiensi) yang disoroti dari dimensi SDM agar sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.

2.1.2.4 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Manfaat hasil audit sumber daya manusia dapat dirasakan baik oleh pihak intern dan pihak ekstern perusahaan. Manfaat audit sumber daya manusia menurut Hasibuan (2001:260) adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat audit sumber daya manusia bagi karyawan perusahaan:

1. Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat nilai atau pujian dari hasil pekerjaannya.
 2. Karyawan yang ingin mengetahui apakah prestasi kerja lebih baik dari karyawan lainnya.
 3. Untuk kepentingan jasa promosi
 4. Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya
- b. Kegunaan pelaksanaan audit untuk perusahaan, adalah sebagai berikut:
1. Untuk mengetahui prestasi kerja karyawan
 2. Untuk menentukan besarnya kompensasi karyawan yang bersangkutan
 3. Untuk mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan
 4. Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi atau diberhentikan
 5. Untuk mengetahui apakah karyawan di perusahaan dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat audit dapat dirasakan oleh seluruh aspek yang ada dalam perusahaan bukan hanya bagi atasan saja tetapi bagi seluruh karyawan yang ada pada perusahaan.

2.1.3 *Quality of Work Life*

Istilah *Quality of Work Life* (QWL) atau dikenal dengan istilah Kualitas Kehidupan Kerja pertama kali diperkenalkan pada tahun 1972 pada Konferensi buruh Internasional. QWL mendapat perhatian setelah Persatuan Pekerja Auto (*United Auto Workers*) dan General Motor berinisiatif bahwa program QWL dimaksudkan untuk mengubah system kerja.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality of Work Life (QWL)* merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumberdaya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupakan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah: kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan pada manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam pemecahan keputusan terutama yang menyangkut pekerjaan, karier, penghasilan dan nasib mereka dalam pekerjaan.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengandung unsur-unsur yang kompleks, menyangkut banyak faktor baik dilihat dari definisi yang jelas, bidang, dan tujuan dari berbagai kegiatan yang termasuk dalam kualitas kehidupan kerja (QWL). Mondy dan Noe (1996: 283) menyatakan bahwa, "*Quality of Work Life is the degree to which members of a work organization are able to satisfy their most important personal needs through organizational experiences*". Kualitas kehidupan kerja adalah tingkat dimana anggota dari suatu organisasi kerja mampu memuaskan kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalaman mereka dalam organisasi.

Riggio (2000: 240) berpendapat bahwa, "*evidence indicates that enhancing quality of work life can lead to such positive organizational outcomes as increased productivity and quality, and decreased absenteeism and turnover*". bukti mengidentifikasi bahwa kemajuan atau perbaikan pada kualitas kehidupan kerja akan membawa pengaruh positif seperti peningkatan

produktifitas dan kualitas, dan penurunan tingkat absensi dan perputaran karyawan.

Robbins (2002: 159) mendefinisikan QWL sebagai : “*a process by which an organization responds to employee needs by developing mechanisms to allow them to share fully of making the decisions that design their lives at work*”. Dari pendapat Robbins tersebut, dapat diartikan bahwa QWL merupakan “sebuah proses dimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan pegawai dengan cara mengembangkan mekanisme untuk memungkinkan para karyawan memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja mereka dalam suatu perusahaan”.

Davis dan Newstorm (1993: 345) berpendapat, “*Quality of Work Life refers to favorableness or unfavorableness of a job environment that are excellent for people as well for the economic health of organization*”. Kualitas kehidupan kerja adalah suatu keadaan lingkungan kerja yang baik bagi pekerja. Tujuan yang mendasar adalah mengembangkan suatu lingkungan kerja yang baik yang sesuai dengan kesejahteraan ekonomi organisasi. Dengan kata lain konsep *Quality of Work Life* mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya.

Quality of Work Life merupakan pendekatan manajemen yang terus menerus diarahkan pada peningkatan kualitas kehidupan kerja. Kualitas yang dimaksudkan adalah kemampuan menghasilkan barang atau jasa yang dipasarkan dan cara memberikan pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen.

Pernyataan Cascio (2003: 27) menjelaskan mengenai cara pandang tentang kualitas kehidupan kerja.

“There are two ways of looking what quality of work life means. One way equates QWL with a set of objective organizational conditions and practices (e.g. promotion from within policies, democratic supervision, employee involvement, safe working conditions). The other way equates QWL with employee perceptions that they are safe, relatively well satisfied, and able to grow and develop as human beings. This way relates QWL to the degree to which the full range human needs is met”.

Ada dua cara untuk melihat arti QWL. Cara pertama menyamakan QWL dengan kondisi sasaran organisasi dan prakteknya (kebijakan untuk mempromosikan dari dalam, pengawasan yang demokratis, keterlibatan karyawan, kondisi kerja yang aman). Cara yang kedua, menyamakan QWL dengan persepsi karyawan mengenai rasa aman, relative mencukupi, dan bisa tumbuh dan berkembang sebagai manusia. Cara ini menghubungkan QWL dengan tingkat dimana semua kebutuhan manusia terpenuhi.

Gray dan Smeltzer (1990: 641) menyatakan bahwa *“quality of work life, the original use referred to the quality of the relationship between the worker and the working environment consider as a whole”*. Kualitas kehidupan kerja, pada dasarnya didefinisikan sebagai kualitas hubungan antara para pekerja dan lingkungan secara keseluruhan.

Menurut Usman kualitas kehidupan kerja telah dipandang sebagai suatu cara untuk meningkatkan kualitas *output* dan meningkatkan semangat kerja yang nantinya berujung dengan peningkatan kinerja melalui partisipasi serta keterlibatan (*involvement*) pekerja dalam proses pembuatan kebijakan. Menurut Nawawi (2001) bahwa *“setiap organisasi atau perusahaan harus mampu*

menciptakan kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work Life*) dalam perusahaan, agar sumber daya manusia di lingkungannya menjadi kompetitif.”

Dengan terciptanya lingkungan kerja yang kompetitif maka secara tidak langsung organisasi akan menjadi lebih kompetitif pula dalam mewujudkan eksistensinya. Focus usaha-usaha kualitas kehidupan kerja bukan hanya pada bagaimana orang dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik tidak hanya dalam peningkatan produktivitas belaka, melainkan juga bagaimana pekerjaan dapat menyebabkan pekerja menjadi lebih baik dalam hal pemenuhan kesejahteraan para pekerja.

Handoko (1992) mengemukakan bahwa berbagai macam komponen dari kesejahteraan karyawan secara umum yang lebih penting adalah lingkungan kerja yang aman dan sehat, hubungan yang baik dengan supervisor, dukungan dan persahabatan rekan sekerja, kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan individu, derajat kepuasan dengan situasi kerja dan kesempatan untuk bertumbuh serta pengembangan diri jika diperlukan. Istilah yang digunakan untuk menjelaskan hasil interaksi individu, pekerjaan, organisasi global dan multidimensi ini adalah kualitas kehidupan kerja.

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kehidupan kerja adalah mengubah iklim organisasi agar secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik (Luthans, 1995). Kualitas kehidupan kerja merumuskan bahwa setiap proses kebijakan yang diputuskan oleh perusahaan merupakan sebuah respon atas apa yang menjadi

keinginan dan harapan karyawan mereka, hal itu diwujudkan dengan berbagi persoalan dan menyatukan pandangan mereka (perusahaan dan karyawan) ke dalam tujuan yang sama yaitu peningkatan kinerja karyawan dan perusahaan.

Menurut Greenberg dan Baron (2000: 605) terdapat tiga keuntungan dari kualitas kehidupan kerja yaitu “...*first, the most direct benefit is usually increased job satisfaction and organizational among the work force. A second benefit is increased productivity. Related to these first two benefit is a trid- namely, increased organizational effectiveness (e.g, profitability, goal attainment)*”...Pertama keuntungan yang langsung diperoleh adalah meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi diantara karyawan. Kedua, meningkatkan produktivitas. Ketiga, berkaitan dengan dua keuntungan sebelumnya adalah meningkatkan efektivitas organisasi (misalnya, probabilitas, pencapaian tujuan perusahaan). Dimana karyawannya akan selalu merasa nyaman dan betah berada dalam perusahaan tersebut yang menawarkan peningkatan kualitas kehidupan kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Meija, Balkin, dan Cardy (1995: 28) “*employees are more likely to choose a firm and stay there if they believe than it offers high quality of work life*”.

Dari berbagai definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa *Quality of Work Life* atau kualitas kehidupan kerja merupakan suatu cara pandang sebuah organisasi tentang arti pentingnya penghargaan terhadap karyawan dalam lingkungan kerjanya. Selain itu kualitas kehidupan kerja dapat dilihat sebagai suatu keadaan yang mendukung sehingga karyawan dapat memenuhi

kebutuhannya yang penting dengan pekerja dalam sebuah lembaga atau organisasi.

Quality of Work Life mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting program *Quality of Work Life* adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi dan dapat membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik. Peningkatan kualitas kehidupan kerja ini diperlukan untuk menciptakan kepuasan kerja sebagai pemicu dan pembentuk kinerja karyawan yang baik dan berkualitas.

Walton mengusulkan delapan area konseptual utama untuk mengerti tentang QWL. Aspek yang dikemukakan oleh Richard E. Walton (1975) merupakan penjabaran yang dianggap paling komprehensif mengenai kondisi QWL. Ia mengemukakan 8 (delapan) kategori utama yang bersama-sama merupakan QWL, yaitu:

- a. *Adequate and fair compensation* (Pengupahan (gaji) yang adil dan sesuai)
- b. *Safe and healthy working conditions* (Kondisi kerja yang aman dan sehat)
- c. *Immediate opportunity to use and develop human capacities* (Terdapatnya kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas diri sebagai manusia)
- d. *Opportunity for continued growth and development* (Kesempatan untuk maju dan berkembang)
- e. *Social integration in the work organization* (Relasi sosial di tempat kerja)

- f. *Constitutionalism in the work organization* (Konstitusionalisme di tempat kerja, berkaitan juga dengan hak-hak pribadi karyawan)
- g. *Work and total life space* (Kerja dan ruang kehidupan keseluruhan)
- h. *The social relevance of work life* (Relevansi sosial dari kehidupan kerja)

Berikut adalah penjelasan masing-masing aspek yang diutarakan oleh

Richard Walton tentang *Quality of Work Life* , yaitu :

1. Sistem Pengupahan (gaji) : Penghargaan dari energi karyawan yang dimanifestasikan sebagai hasil produksi, atau suatu jasa yang dianggap sama untuk itu, yang berwujud uang, dengan suatu jaminan yang pasti dalam tiap-tiap minggu atau bulan. Berkaitan pula dengan kesesuaian antara gaji dengan standar sosial yang berkecukupan atau standar subyektif dari penerima.
2. Kondisi kerja yang aman dan sehat : suatu sistem pengendalian terhadap manusia, sarana , lingkungan kerja dan perangkat lunak. Aspek ini mencakup pula jam kerja yang masuk akal, kondisi kerja secara fisik yang meminimalisir resiko penyakit dan kecelakaan, dan juga batas usia yang dipaksakan saat kerja menjadi penghancur potensial bagi kesejahteraan orang tersebut yang berada pada umur diatas (maupun dibawah) usia tertentu. Karena ditemukan bahwa peningkatan secara umum dalam kualitas kondisi kerja dan kedewasaan dini pada orang yang masih muda mungkin dapat mengacu pada relaksasi dari batas usia di beberapa area lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang aman dan sehat juga meliputi lingkungan kerja yang bebas dari kebisingan, bebas dari gangguan

pandangan seperti pencahayaan di lingkungan kerja yang baik, dan bebas polusi (Walton , 1975 dalam Agung,2005).

3. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kapasitas diri : sejauhmana pekerjaan yang digeluti oleh karyawan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan dan mengembangkan segala kemampuan dan keterampilan yang dia miliki dan apakah pekerjaan tersebut memberikan tantangan bagi dirinya untuk terlibat sepenuhnya. Kesempatan untuk tumbuh dan berkembang juga meliputi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengikuti pelatihan dan melanjutkan pendidikan sebagai upaya untuk mengembangkan kemampuan dalam melakukan pekerjaan (Walton, 1975).
4. Kesempatan untuk maju : sejauhmana pekerjaan yang digeluti oleh karyawan dapat memberikan peluang bagi dirinya untuk maju dalam karier di masa yang akan datang. Berfokus pada karir dibandingkan pada kesempatan bekerja termasuk juga perkembangan pribadi, aplikasi kemampuan baru, kesempatan mengembangkan diri, dan keamanan.
5. Relasi sosial di tempat kerja : sejauhmana lingkungan pekerjaan dan rekan kerja dapat menerima kehadiran individu dan sejauhmana lingkungan kerja lepas dari prasangka yang destruktif. Apakah karyawan mencapai identitas personal dan kepercayaan diri dikarenakan keadaan di tempat kerja yang bebas dari prasangka, *egalitarianism*(penganut paham

persamaan), mobilitas ke arah atas, kelompok utama yang suportif, rasa kebersamaan antara grup, dan juga perasaan terbuka antar karyawan.

6. Hak-hak pribadi karyawan : Sejuahmana organisasi dapat memenuhi hak-hak yang semestinya dimiliki karyawan dan sejuahmana organisasi memberikan kebebasan terhadap keleluasan pribadi (*privacy*). Mungkin terdapat banyak variasi untuk memperluas pengertian ini, termasuk juga budaya organisasi yang menghargai keleluasan pribadi, mentoleransi perbedaan dan adanya kesempatan untuk mengungkapkan pendapat, dan juga adanya kesetaraan dalam pendistribusian *reward* dari organisasi.
7. Kerja dan ruang kehidupan keseluruhan : sejuahmana pekerjaan mempengaruhi peranan-peranan hidup pribadi karyawan, seperti hubungan dengan keluarga. Menitikberatkan pada adanya keseimbangan peran dari kerja pada kehidupan si karyawan sebenarnya. Konsep dari peran yang seimbang berkaitan pula dengan jam kerja, permintaan karir, diberikan waktu berlibur termasuk juga adanya waktu senggang dan waktu untuk keluarga.
8. Relevansi sosial kehidupan kerja : sejuahmana organisasi memiliki tanggung jawab sosial terhadap lingkungannya, sejuahmana organisasi dapat memberikan kebanggaan kepada karyawannya, dan lain-lain. Organisasi yang tidak ikut bertanggungjawab secara sosial dapat menjadi penyebab meningkatnya pekerja yang memiliki penilaian yang turun pada pekerjaannya dan juga pada karirnya sehingga akan berpengaruh pada kepercayaan dirinya.

2.1.3.1 Manfaat *Quality of Work Life*

Manfaat French (1990: 10) yang mengutip pernyataan efraty dan sirgy bahwa, “*evidence indicates that enchacing quality of work life can lead to such positive organizational outcomes as increased productivity and quality, and decreased absenteeism and turnover*”. Bukti mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas kehidupan kerja akan membawa pengaruh positif terhadap organisasi seperti meningkatkan produktivitas dan menurunkan tingkat absensi dan perputaran karyawan.

Peningkatan kualitas kehidupan kerja yang ditetapkan oleh perusahaan sangat menguntungkan bagi karyawan, perusahaan dan konsumen. Bagi karyawan, kualitas kehidupan kerja dapat memuaskan kebutuhan pribadi karyawan. Bagi perusahaan ataupun organisasi dapat mengurangi tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja, serta peningkatan produktifitas bagi konsumen, peningkatan kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan ataupun organisasi melalui karyawannya.

QWL tidak hanya berkontribusi pada kemampuan organisasi/perusahaan untuk merekrut kualitas karyawan tetapi juga menjadikan organisasi menjadi lebih kompetitif. Organisasi akan lebih fleksibel, membuat karyawan lebih loyal, sehingga merupakan suatu yang esensial sebagai kekuatan bersaing dari organisasi, disamping meningkatkan kemajuan sumber daya manusia meliputi pelatihan, seleksi karyawan, dan pengukuran persepsi kinerja karyawan.

French (1990: 24) berpendapat bahwa program kualitas kehidupan kerja menguntungkan beberapa hal sebagai berikut :

- a. Pengembangan pemecahan masalah secara partisipatif, seperti dalam *quality circles* (kalangan mutu) dan proyek pembinaan.
- b. Re-disain dan re-struktur kegiatan kerja agar lebih memuaskan dan produktif.
- c. Pengembangan system imbalan yang meningkatkan usaha bersama disamping rangsangan individual untuk prestasi dan kepuasan.
- d. Memperbaiki lingkungan kerja umum melalui perubahan denah, peralatan, jam kerja, ketentuan dan kondisi fisik.

Menurut Gray dan Smeltzer (1990: 21) terdapat tiga keuntungan yang dapat diperoleh dari penerapan kualitas kehidupan kerja yaitu : “*First the most direct benefit is usually increased job satisfaction and organizational commitment among the work force. A second benefit is increased productivity. Related to these first two benefit is a third namely, increased organizational effectiveness (e.g., profitability, goal attainment)*”. Pertama, keuntungan yang langsung diperoleh adalah meningkatkan komitmen terhadap organisasi diantara karyawan, kedua meningkatkan produktivitas. Ketiga, berkaitan dengan dua keuntungan sebelumnya, adalah meningkatkan efektivitas organisasi (misalnya, profitabilitas, pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi).

Kualitas kehidupan kerja (QWL) juga mengikat karyawan untuk tetap loyal dan komitmen terhadap perusahaan ataupun organisasi seperti yang diungkapkan oleh Meija, Balkin dan Cardy (1995: 19) yaitu : “*Employees are more likely to choose a firm and stay there if they believe that it offers a high quality of work life.*”

2.1.3.2 Faktor-Faktor *Quality of Work Life*

Ada banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja karyawan. Dengan diketahuinya faktor-faktor tersebut diharapkan akan diketahui faktor apa yang dianggap sangat penting bagi karyawan sehingga akan terbentuk suatu kualitas kehidupan kerja.

Menurut Riggio (2000: 240) "*Quality of work life is determined by the compensation and benefit which worker receive, by their chances to participate and advance in the organization, by job security, by the type of work, by the characteristics of the organization, and by the quality of interaction among various organizational members*". Menurut pernyataan Riggio diatas bahwa kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh kompensasi dan manfaat yang diterima karyawan. Kesempatan untuk berpartisipasi dan pengalaman mereka dalam organisasi, keamanan kerja, desain kerja, karakteristik organisasi itu sendiri, dan kualitas antar anggota organisasi.

Menurut Stoner (2002: 156) "*Quality of work life involves the quality of supervision, working condition, pay and benefits, and the nature of the job*". Artinya bahwa kualitas kehidupan kerja meliputi kualitas pengawasan, kondisi kerja, kompensasi, dan suasana kerja.

Menurut Mandell, dalam Stoner (2002: 156) bahwa terdapat criteria-kriteria utama dalam kualitas kehidupan kerja yaitu : *a. Adequate remuneration, b. Safe and healthy environment, c. Development of human capabilities, d. Growth and security, e. Social integration, f. Constitutionalism, g. Total life space, h. Social relevance.*

Menurut Mandell kriteria utama dalam kualitas kehidupan kerja diatas adalah : a. Kompensasi yang cukup memadai, b. Lingkungan yang aman dan sehat, c. Pengembangan kemampuan karyawan, d. Pertumbuhan dan keamanan, e. Integritas social, f. Berdasarkan konstitusi, g. Lingkungan organisasi secara keseluruhan, h. Hubungan sosial.

Ada tujuh indikator dalam pengukuran kualitas kehidupan kerja yang dikembangkan oleh Walton's (1974: 19-20) dalam Matzin (2004) "*A quality of work life measure consisting of seven factors : growth and development, participation, physical environment, supervision, pay and benefit, social relevance and work place integration*". Menurut Walton's kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh tujuh faktor yaitu pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, system imbalan yang inovatif, pengawasan, lingkungan kerja, hubungan social, dan integritas tempat kerja. Tetapi dalam penelitian ini hanya akan digunakan empat indikator saja, yaitu :

(1) Pertumbuhan dan Pengembangan

Sebagai pelaku bisnis yang selalu dihadapkan pada ketidakpastian masa depan, sebuah perusahaan harus siap secara kontinyu dengan segala strategi yang dimiliki untuk dapat menghadapi berbagai kemungkinan yang terjadi di masa depan, sehingga tetap dapat bersaing dalam dunia usaha. Disamping harus memiliki strategi yang baik, perusahaan juga harus memiliki karyawan yang dapat menjalankan strategi tersebut, terutama karyawan terampil yang dapat berkembang menyesuaikan perkembangan situasi di masa depan, karena

ketrampilan merupakan salah satu faktor dominan yang dapat mempengaruhi produktifitas karyawan.

Menurut Nawawi (2001: 289) pengembangan karir merupakan suatu usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kemampuan yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan pengawasan, yang membuka kesempatan untuk mendapatkan posisi atau jabatan yang memuaskan dalam bekerja. Usaha formal atau pembinaan karir sebagai salah satu kegiatan sumber daya manusia seperti mengikuti pelatihan pendidikan di luar perusahaan atau pada lembaga yang lebih tinggi dan mengikuti promosi kerja karyawan.

Tingkat efisiensi dan aktifitas pelaksanaan kerja sangat di tentukan oleh pengembangan kemampuan para karyawan yang mencakup aspek pengetahuan, ketrampilan, sikap serta kerjasama dalam tim. Sehubungan dengan hal tersebut, pengembangan karir memiliki tiga aspek alternative dalam perlakuan perusahaan terhadap karyawan, dimana menurut Nawawi (2001: 292) ketiga aspek tersebut adalah :

- 1) Perusahaan perlu mempertahankan pada jabatan semula, untuk jangka waktu tertentu atau kejelasan karir dalam perusahaan. Suatu keharusan bagi perusahaan untuk memberikan peluang kepada karyawan untuk bertumbuh dan mengembangkan karir pada semua jenjang jabatan.
- 2) Perusahaan perlu memindahkan karyawan pada jabatan atau posisi lain secara horizontal, yang lebih relevan dengan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan serta memperbaiki pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki karyawan.

3) Perusahaan perlu mempromosikan karyawan secara vertical untuk mengisinya suatu jabatan atau posisi yang secara structural lebih tinggi kedudukannya sehingga pekerjaan itu mampu menantang karyawan untuk lebih baik lagi. Pemberian promosi ini sangat penting, dimana dengan kemampuan tinggi yang dimiliki karyawan tersebut juga mampu memajukan perusahaan.

Jadi pertumbuhan dan pengembangan merupakan terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki karyawan.

(2) Partisipasi

Partisipasi dan keterlibatan karyawan dalam tahapan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka merupakan salah satu hal penting dalam usaha peningkatan kualitas kehidupan kerja. Robbins (2001: 260) berpendapat “partisipasi adalah proses partisipatif yang menggunakan seluruh kapasitas karyawan dan dirancang untuk mendorong peningkatan komitmen bagi sukses organisasi”.

Menurut Nitisemito (1996: 155) pemimpin yang mampu meningkatkan partisipasi karyawannya, cenderung lebih lancar melaksanakan tugas-tugasnya di banding pemimpin yang tidak mampu atau tidak mau meningkatkan partisipasi karyawannya, karena dengan meningkatkan partisipasi berarti karyawan akan dilibatkan, baik secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan perencanaan serta pengambilan keputusan.

Menurut Davis, Keith (1985: 177) "*participation is mental and emotional of persons in group situations that encourage them to contribute to group goals and share responsibility for them*". Artinya partisipasi adalah keterlibatan emosi dan mental karyawan dalam situasi kelompok yang memacu mereka untuk menyumbang pada tujuan kelompok serta tanggung jawab terhadap hal tersebut.

Mangkunegara (2000: 113) yang mengutip penjelasan Keith Davis, bahwa berdasarkan definisi diatas terdapat tiga aspek yang sangat penting dalam partisipasi kerja yaitu :

a. Keterlibatan emosi dan mental karyawan

Partisipasi berarti melibatkan emosi dan mental daripada kegiatan fisik. Karyawan yang partisipasi kerjanya tinggi akan tampak dalam perilakunya yaitu aktivitas kerja yang kreatif dan semangat kerja yang tinggi.

b. Motivasi untuk kontribusi

Dalam berpartisipasi, motivasi untuk menyumbangkan ide-ide kreatif dan membangun merupakan aspek yang sangat penting. Karyawan perlu diberikan kesempatan untuk merealisasikan ide, inisiatif, dan kreativitasnya dalam mencapai tujuan organisasi.

c. Penerimaan tanggung jawab

Partisipasi kerja mendorong karyawan untuk menerima tanggung jawab dalam pekerjaan kelompok dan membantu karyawan untuk lebih bertanggung jawab.

Partisipasi merujuk pada keikutsertaan manajemen maupun karyawan dalam pembuatan perencanaan atau pengambilan keputusan berdasarkan kepentingan yang saling menguntungkan. Adanya partisipasi tersebut berarti mengikutsertakan karyawan dalam organisasi, sedemikian rupa sehingga minat karyawan dan organisasi menjadi satu sama. Agar tujuan organisasi dapat tercapai maka karyawan harus ikut berpartisipasi membantu organisasi mencapai tujuan tersebut.

Maka dapat disimpulkan bahwa partisipasi adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi kepada organisasi baik secara lisan maupun secara tulisan disertai tingkah laku yang nyata dan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga karyawan merasa dihargai dan ikut memiliki perusahaan.

(3) Sistem Imbalan yang inovatif

Handoko (2001) mengemukakan bahwa “imbalan adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.” Seirama dengan itu, Simamora (2002) menyatakan “imbalan merupakan apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.” Nawawi (2001) mengemukakan bahwa “imbalan bagi organisasi merupakan penghargaan pendapatan pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya melalui kegiatan yang disebut bekerja.”

Suatu imbalan tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh karyawan atau bagaimana perasaan mereka seandainya hal itu dianggap tidak penting bagi mereka, karena banyaknya perbedaan diantara para karyawan, jelas

mustahil menetapkan imbalan apa saja yang penting bagi setiap orang didalam organisasi. Dengan demikian tantangan dalam merancang suatu system imbalan adalah penentuan imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan penerapan berbagai imbalan untuk menyakinkan bahwa imbalan yang tersedia penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi. Nawawi (2001).

Dikenal dua macam imbalan, yaitu imbalan financial dan non financial. Imbalan financial diberikan dalam bentuk gaji, upah/bonus yang berupa uang, sedangkan imbalan non financial bisa dalam berbagai bentuk seperti jaminan kepastian karier, jaminan keselamatan kerja, kesempatan untuk berkembang, jaminan hari tua dan lain sebagainya. System imbalan karier merupakan kesempatan pekerja untuk mengembangkan diri sesuai dengan keahlian dan pengalamannya.

Menurut Rahmawati (2004: 35) system imbalan yang adil dan inovatif mampu meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja, dengan semangat yang tinggi akan berdampak pula pada tingginya kinerja karyawan. Teori ini juga dikenal sebagai teori *social reference group*, dan sering disebut teori keadilan dengan memfokuskan pada perbandingan relative antara input dan hasil dari individu lainnya. Jika tingkat rasio perbandingan seseorang menunjukkan keseimbangan dengan rasio orang lain, maka ia akan merasa puas.

Sebaliknya jika terdapat adanya ketidakadilan, orang akan merasa tidak puas, prinsip teori ini adalah seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equality*). Perasaan adil atau

tidak adil diperoleh dengan cara membandingkan apa yang diperoleh dirinya dengan orang lain yang memiliki situasi pekerjaan yang setara. Terdapat beberapa elemen dari teori *Equity* yaitu :

- 1) *Input* adalah segala sesuatu yang bekerja, yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap pekerjaan.
- 2) *Outcome* adalah segala sesuatu yang berharga, yang dirasakan karyawan sebagai “hasil” dari pekerjaannya. Misalnya : upah, status symbol, kesempatan untuk berprestasi.
- 3) *Comparison person* adalah kepada orang lain dengan siapa karyawan membandingkan *rasio input-outcome* yang diperoleh. *Comparison person* dapat merupakan seseorang ditempat kerja yang sama atau lain, tetapi dapat pula dirinya diwaktu lampau.

(4) Lingkungan Kerja

Organisasi tidak berdiri sendiri, tetapi merupakan bagian dari suatu system yang lebih besar dan memuat banyak unsure. Suatu organisasi tidak dapat terhindar dari pengaruh lingkungan luar yang sifatnya dinamis. Menurut Sita (2009: 32) lingkungan kerja akan mempengaruhi sikap orang-orang, mempengaruhi kondisi kerja. Oleh karena itu lingkungan kerja harus dipertimbangkan untuk menelaah perilaku manusia dalam organisasi. Kekecewaan terhadap lingkungan kerja yang tidak nyaman dapat mempengaruhi ketidakhadiran karyawan, atau bahkan potensial menimbulkan konflik, yang pada akhirnya berujung pada menurunnya kinerja karyawan itu sendiri.

Lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang berkaitan dengan hal yang dapat membahayakan pekerja dan lingkungan secara fisik, misalnya aspek keselamatan kerja, keamanan kerja, keselamatan lingkungan dan kesehatan kerja. Semua pekerja memerlukan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, untuk itu perusahaan berkewajiban menciptakan dan mengembangkan serta member jaminan lingkungan kerja yang aman.

Lingkungan kerja turut mendukung dan memberikan pengaruh terhadap karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Lingkungan kerja yang nyaman akan memudahkan karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab dan tugas-tugasnya. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat meningkatkan kinerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan dapat menurunkan kinerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan.

Suatu kondisi lingkungan kerja dikatakan baik apabila karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan system kerja yang efisien.

Menurut pendapat Nitisemito (1996: 109-110) lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.

Lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif apabila faktor-faktor yang mempengaruhi kondisi kerja itu dipertahankan. Adapun menurut Nitisemito (1996: 110) faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja tersebut adalah :

1) Pewarnaan

Pewarnaan ruang kerja yang cerah mampu menambah semangat dalam bekerja sehingga karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

2) Kebersihan

Lingkungan yang bersih akan menambah kenyamanan bagi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, maka itu perusahaan dan karyawan harus tetap menjaga kebersihan.

3) Pertukaran udara

Ventilasi yang baik akan dapat menimbulkan pertukaran udara yang baik sehingga dapat menyehatkan badan dan karyawan tidak mudah lelah.

4) Penerangan

Penerangan yang baik pada ruang kerja dapat menimbulkan efek positif dalam mengerjakan tugas yang dibebankan karyawan. Penerangan disini tidak terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan matahari.

5) Musik

Musik dapat mempengaruhi kejiwaan seseorang, misalkan music yang didengarkan itu menyenangkan, maka timbul suasana gembira dan mengurangi rasa lelah.

6) Keamanan

Jaminan keamanan yang dirasakan oleh karyawan ketika beraktivitas akan menimbulkan ketenangan dan ketentraman dalam bekerja.

7) Kebisingan

Kebisingan dapat mengurangi konsentrasi dalam bekerja sehingga karyawan terganggu dan membuat kesalahan dalam pekerjaan dan lamban dalam mengerjakan tugas.

Dari penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman, secara tidak langsung akan mempertahankan atau meningkatkan produktivitas dan secara otomatis karyawan akan mencurahkan perhatiannya dan komitmen pada perusahaan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks, semua aspek dalam perusahaan harus saling mendukung untuk memenangkan persaingan bisnis. Menurut Eslami dan Gharakhani (2012) sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek krusial yang menentukan kualitas organisasi di tengah persaingan organisasi. Kualitas sebuah organisasi untuk dapat bertahan dapat terganggu bila karyawan kurang memiliki komitmen organisasi dan tidak menunjukkan kinerja yang memuaskan. Hingga saat ini kurangnya komitmen organisasi masih sering terjadi dan masalah ini perlu diperhatikan karena mengakibatkan penurunan efektivitas kerja organisasi. Adanya pekerja yang keluar maka perusahaan harus mempersiapkan proses rekrutmen, seleksi,

pengenalan pekerjaan hingga pekerja baru tersebut dapat aktif terlibat dalam pekerjaannya. Gnanayudam dan Dharmasiri (2008) juga melihat bahwa banyak perusahaan yang merasakan kehilangan karyawan jauh sebelum biaya rekrutmen dan training karyawan yang keluar terganti oleh hasil kinerja karyawan tersebut.

Peran fungsi sumberdaya manusia dalam organisasi atau perusahaan semakin mendapat perhatian dalam aktifitas bisnis organisasi. Pada masa lalu peran sumberdaya manusia (SDM) bersifat administratif, operasional dan transaksional. Peran sumberdaya manusia kurang mendapat perhatian, sebab jika SDM dianggap sebagai investasi, hasilnya sulit dikuantifikasi, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang. Namun perkembangan sumberdaya manusia dari waktu ke waktu semakin mendapat tempat yang strategis dalam aktifitas bisnis. Perspektif *resource-based view* berpandangan bahwa kapabilitas sumberdaya manusia adalah sumberdaya potensial untuk *sustainable competitive advantage* bagi organisasi. Hal tersebut digambarkan sebagai kapabilitas SDM yang dapat membantu perusahaan.

Dalam menghadapi globalisasi semua perusahaan akan menghadapi tantangan yang semakin tajam dan berat dalam mewujudkan eksistensinya. Kondisi lingkungan bisnis yang berubah secara cepat karena globalisasi, akan berdampak pada semakin beratnya sebuah perusahaan/industri dalam mencapai tujuannya berupa keuntungan jangka panjang atau keuntungan yang berkelanjutan. Setiap dan semua perusahaan yang sejenis, akan menghadapi kondisi persaingan (kompetisi) yang semakin tajam dan berat, terutama dalam

menghadapi masuknya modal asing melalui berdiri dan berkembangnya berbagai perusahaan multi nasional di Indonesia.

Pesatnya perkembangan teknologi, pergeseran demografi, fluktuasi ekonomi, dan kondisi dinamis menyebabkan lingkungan bisnis menjadi penuh ketidakpastian, semakin kompleks, dan cepat berubah. Menghadapi kondisi tersebut, setiap organisasi dituntut untuk segera berubah dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang makin kompetitif melalui transformasi organisasi. Pelaksanaan proses transformasi perusahaan untuk meraih keunggulan kompetitif didukung oleh sumber - sumber keunggulan kompetitif yang meliputi sumber daya fisik, sumber daya finansial, struktur dan sistem proses organisasi, dan sumber daya manusia (SDM).

Selain itu perubahan - perubahan fundamental dalam lingkungan bisnis telah mengakibatkan perubahan dramatis yang menunjukkan pentingnya SDM bagi bisnis. Karena kunci keberhasilan untuk memenangkan persaingan didalam bisnis berada pada Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai pelaku bisnis. Untuk itu setiap perusahaan harus memiliki SDM yang mampu mewujudkan manajemen yang kompetitif dan berkualitas. SDM yang dimaksud adalah SDM yang dalam proses memproduksi (barang atau jasa) sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, sehingga selalu mampu memperluas pemasaran produknya. Sedangkan jika dilihat dari sudut pandang SDM sebagai pelaksana produksi, diperlukan manajemen yang dapat memberikan jaminan ketenangan, keamanan kepuasan kerja, agar kontribusinya dalam proses produksi dan mencapai keuntungan yang kompetitif secara terus menerus dapat diperbaiki dan ditingkatkan.

Untuk menunjang kesuksesan perusahaan diperlukan pengintegrasian fungsi SDM melalui praktek - praktek SDM dalam strategi bisnis perusahaan. Pemilihan dan penerapan strategi bisnis yang tepat sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang berperan penting dalam kegiatan operasional perusahaan, merencanakan dan melaksanakan strategi bisnis yang ditetapkan. Pengintegrasian fungsi SDM dalam perencanaan strategi bisnis ini dimaksudkan untuk memberdayakan SDM yang dimiliki dalam pengelolaan berbagai unit kerja dalam organisasi agar proses pengelolaan sumber-sumber daya tersebut dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Fungsi sumberdaya manusia (SDM) adalah untuk meningkatkan produktivitas (*achievement performance*) dalam menunjang perusahaan lebih kompetitif. Dalam hubungan ini, pengukuran produktivitas hanya dibatasi secara sempit pada peran sumberdaya manusia, yang secara bisnis disebut sebagai pekerja (*work force*). Dengan kata lain produktivitas pada fungsi SDM tidak memperhitungkan faktor lainnya, seperti *cost*, *quality*, *flexibility* dan *delivery*.

Pada dasarnya kinerja karyawan merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi karyawan (internal faktor) maupun upaya strategi dari perusahaan (Kartikandari, 2002). Faktor-faktor internal misalnya motivasi, tujuan, harapan dan lain-lain, sementara contoh faktor eksternal adalah lingkungan fisik dan non fisik perusahaan. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua perusahaan dan institusi yang mempekerjakan karyawan, sebab kinerja karyawan ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja karyawan akan berjalan dengan baik apabila karyawan tersebut dihargai dalam melakukan pekerjaannya dan dapat dukungan dari perusahaan untuk mengembangkan dirinya demi keberhasilan karyawan itu sendiri sebagai seseorang individu dan tercapainya tujuan organisasi dimasa depan.

Untuk itu diperlukan sistem MSDM yang tepat. Fungsi MSDM terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operasi yang masing-masing terdiri dari mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan asset penting bagi perusahaan. Sedangkan sebagai fungsi operasional karyawan termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja. Fungsi MSDM yang telah dilaksanakan perlu dievaluasi untuk kemudian dapat diidentifikasi kekurangan dan dapat dilakukan perbaikan.

Salah satu hal yang penting untuk dievaluasi dalam hal MSDM adalah kualitas kehidupan kerja karyawan atau *Quality of Work Life*. Kualitas kehidupan kerja merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi (Lewis dkk, 2001). Hal ini merujuk pada pemikiran bahwa kualitas kehidupan kerja dipandang mampu untuk meningkatkan peran serta dan sumbangan para anggota atau karyawan terhadap organisasi. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kualitas kehidupan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan (Lau dan May, 1999). Adanya kualitas kehidupan kerja juga menumbuhkan keinginan para karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi. Penelitian juga menunjukkan adanya hubungan positif antara praktek kualitas kehidupan kerja dengan kinerja karyawan (Elmuti dan Kathawala, 1997).

Pada saat ini, *Quality of Work Life* berkembang sedemikian rupa dalam persepsi para pekerja. Dalam bekerja, pekerja mengharapkan sebuah pekerjaan yang kualitas kehidupannya mampu memberi harapan baik. Pada kesempatan yang sama organisasi menawarkan pada para pekerja suatu jaminan keamanan dalam bentuk kesehatan dan kesejahteraan kerja, asuransi hari tua, jasa-jasa lainnya yang dibuat untuk menjamin penghidupan, yang pada dasarnya semua itu merupakan faktor-faktor *Quality of Work Life*. Perubahan-perubahan sosial menciptakan penekanan-penekanan untuk adanya suatu kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

Mondy dan Noe (1996: 283) menyatakan bahwa, "*Quality of Work Life is the degree to which members of a work organization are able to satisfy their most important personal needs through organizational experiences*". Kualitas kehidupan kerja adalah tingkat dimana anggota dari suatu organisasi kerja mampu memuaskan kebutuhan pribadi yang penting melalui pengalaman mereka dalam organisasi.

Riggio (2000: 240) berpendapat bahwa, "*evidence indicates that enhancing quality of work life can lead to such positive organizational outcomes as increased productivity and quality, and decreased absenteeism and turnover*". bukti mengidentifikasi bahwa kemajuan atau perbaikan pada kualitas kehidupan kerja akan membawa pengaruh positif seperti peningkatan produktivitas dan kualitas, dan penurunan tingkat absensi dan perputaran karyawan.

Motivasi kerja menurut Srivastava dan Kanpur (2014:3) yaitu:

“Motivation is a complex subject. It involves the unique feelings, thoughts and past experiences of each of us as we share a variety of relationships within and outside organisations. To expect a single motivational approach work in every situation is probably unrealistic. In fact, even theorists and researches take different points of view about motivation. Nevertheless, motivation can be defined as a person’s drive to take an action because that person wants to do so. People act because they feel that they have to. However, if they are motivated they make the positive choice to act for a purpose – because, for example, it may satisfy some of their needs.”

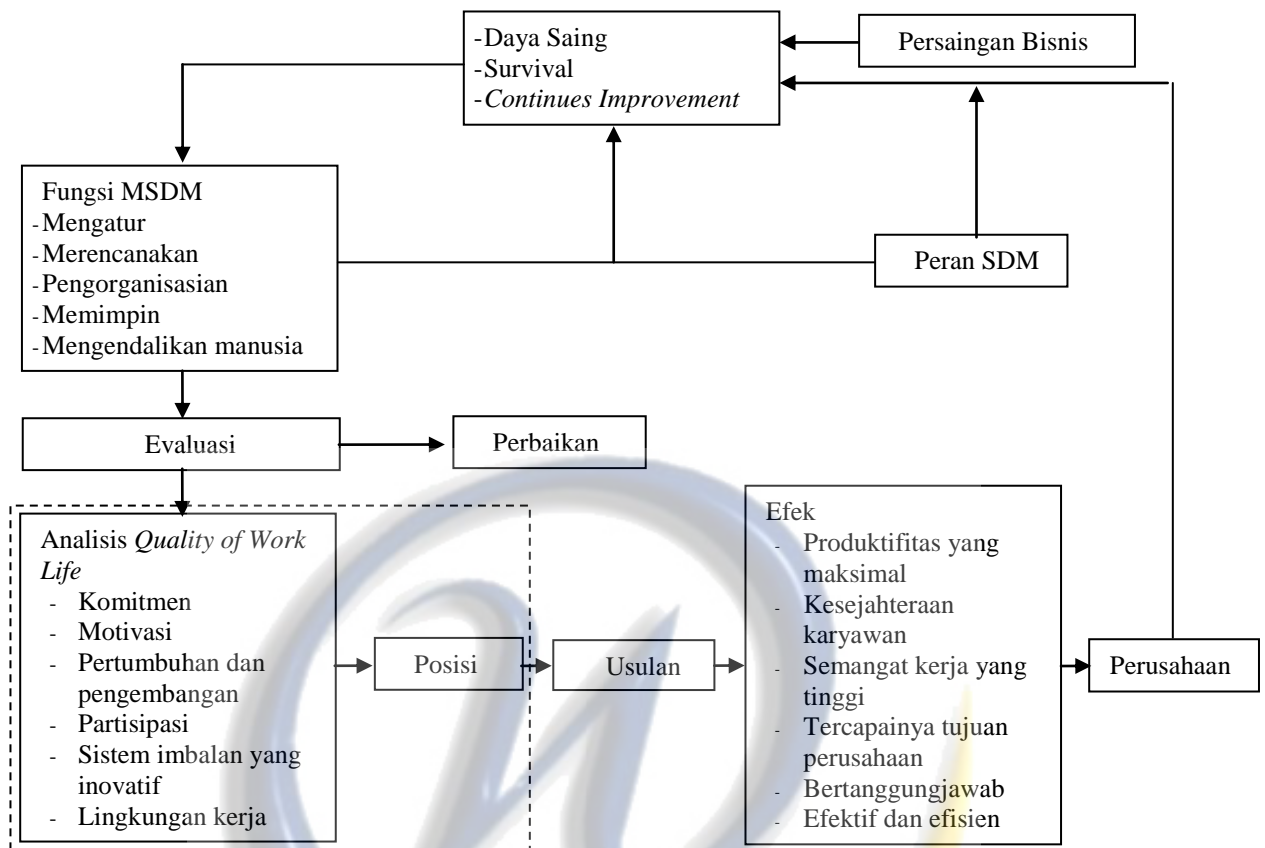
Motivasi ini melibatkan perasaan yang unik, pikirandan pengalaman masa lalu masing-masing karena dari berbagai hubungan dari dalam dan luar organisasi. Motivasi dapat didefinisikan sebagai pengendali seseorang untuk mengambil tindakan yang ingin dilakukannya. Seseorang bertindak karena mereka harus melakukan itu, namun jika mereka termotivasi membuat tindakan positif untuk mencapai tujuannya karena kebutuhan mereka terpenuhi.

Menurut Walton’s (1974:19) kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh tujuh faktor yaitu pertumbuhan dan pengembangan, partisipasi, system imbalan yang inovatif, pengawasan, lingkungan kerja, hubungan sosial, dan integritas tempat kerja.

Quality of Work Life ditentukan oleh beberapa faktor yaitu: 1) Komitmen merupakan perasaan karyawan untuk bertanggungjawab terhadap pekerjaannya untuk mencapai tujuan perusahaan. 2) motivasi merupakan dorongan yang timbul pada diri karyawan secara sadar atau tidak sadar untuk terus melakukan pekerjaan yang produktif untuk perusahaan. 3) pertumbuhan dan pengembangan merupakan terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan dan tersedianya kesempatan untuk menggunakan ketrampilan atau pengetahuan yang dimiliki

karyawan. 4) partisipasi adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi kepada organisasi baik secara lisan maupun secara tulisan disertai tingkah laku yang nyata dan rasa tanggung jawab yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga karyawan merasa dihargai dan ikut memiliki perusahaan. 5) sistem imbalan yang adil dan inovatif mampu meningkatkan semangat karyawan untuk bekerja, dengan semangat yang tinggi akan berdampak pula pada tingginya kinerja karyawan. 6) Lingkungan kerja turut mendukung dan memberikan pengaruh terhadap karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Keenam faktor tersebut merupakan aspek-aspek yang diindikasikan rendahnya terjadinya penurunan kualitas kehidupan kerja yang sesuai dengan PT. LUCAS DJAJA.

Dari keenam faktor tersebut akan terlihat gambaran atas *Quality of Work Life* yang sangat berpengaruh bagi karyawan yang berada di lingkungan perusahaan. Identifikasi faktor-faktor tersebut akan menjadi usulan atau perbaikan yang akan terus ditingkatkan dan secara langsung akan mempengaruhi ke produktifitas yang maksimal, kesejahteraan karyawan, semangat kerja yang tinggi, tercapainya tujuan perusahaan, bertanggungjawab, dan efektif dan efisien. Sehingga perusahaan akan siap menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompleks, dan semua aspek dalam perusahaan saling mendukung untuk memenangkan persaingan bisnis.



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut yang telah diuraikan diatas, maka penulis dalam penelitian ini mengemukakan analisa deskriptif sebagai berikut:

“Gambaran *Quality of Work Life* (QWL) pada karyawan PT. Lucas Djaja”.