BAB II
LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian penting didalam perusahan karena perilaku manusia harus menyesuaikan kebutuhan organisasi, manajemen sumber daya manusia dalam pengelolaan dan pelayanan berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia yang disesuaikan dengan kebutuhan perkembangan organisasi. Dibawah ini merupakan definisi manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh beberapa para ahli, yaitu menurut **(Rivai dan Sagala, 2011:1)** mengemukakan bahwa:

> "Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian".

Sedangkan pengertian sumber daya manusia Menurut **(Marwansyah, 2010:3)** adalah :

> "Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam bidang organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan dan hubungan industrial".

Sedangkan pengertian sumber daya manusia Menurut **(Mulayu S.P. Hasibuan 2010:10)**adalah **:**

> **"**Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat".

Dari definisi beberapa para ahli di atas mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya

manusia merupakan serangkaian kegiatan untuk mengatur, mengawasi ataupun hal yang berkaitan hubungannya dengan tenaga kerja didalam perusahaan/organisasi, dan bertujuan agar dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan/organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **(Mulayu S.P. Hasibuan, 2010:12)**, fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari sebelas fungsi yaitu sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

   Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

   Merupakan kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan *(directing)*

   Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian *(controlling)*

   Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan – peraturan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpanan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksana pekerja, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan *(procurement)*

   Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan dan orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan *(development)*

   Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis,teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi *(compensation)*

   Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung *(direct),* dan tidak langsung *(indirect),* uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternak konsitensi

8. Pengintegrasian *(integration)*

   Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang nserasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang terpenting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharan *(maintenance)*

   Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

    Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma – norma sosial.

11. Pemberhentian *(separation)*

    Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya.

2.1.3 Pengertian Audit

Audit merupakan suatu tindakan yang membandingkan antara fakta atau keadaan yang sebenarnya (kondisi) dengan keadaan yang seharus nya ada (kriteria) pada dasarnya audit bertujuan untuk menilai apakah pelaksaaan 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 sistematik pencarian dan pengevaluasian secara obyektif bukti mengenai asersi tentang peristiwa dan tindakan ekonimik untuk meningkatkan kadar kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan."

Sedangkan pengertian audit menuut **Abdul Halim (2005:1)** adalah :

> "Audit adalah suatu proses sistematik 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 dengan menyapaikan hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan".

Adapun pengerian audit menurut ISO 19011:2002 adalah :

> "Proses yang sistematis, mandiri dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti audit dan menilainya secara objektif untuk menentukan sejauh mana kriteria audit dipenuhi".

Di dalam ISO : 19011:2002 audit internal , kadang kadang dinamakan audit pihak ke-1 , dilakukan oleh atau atas nama organisasi sendiri untuk tinjauan manajemen dan tujuan internal lain, dan dapat merupakan dasar bagi pernyataan sendiri dan organisasi tentang kesesuaian. Dalam banyak hal, terutama dalam organisasi kecil, kemandirian dapat diperagakan oleh kebebasan dari tanggung jawab untuk kegiatan yang diaudit. Audit eksteral mencakup audit yang umumnya dinamakan audit pihak ke dua atau tiga. Audit pihak ke dua dilakukan oleh pihak yang memiliki kepentingan dengan organisasi, seperti pelanggan atau orang lain atas namanya. Audit pihak ketiga dilakukan oleh organisasi audit mandiri eksetrnal, seperti yang memberikan registrasi atau sertifikasi kesesuaian pada persyaratan. Kriteria audit yaitu seperangkat kebijkan, prosedur atau persyaratan. Karena audit dipakai sebagai rujukan yang terhadapnya bukti audit. Bukti audit yaitu rekaman, pernyataan fakta atau informasi lain yang relevan dengan kriteria audit dan dapat diverifikasi. Temuan audit adalah hasil penilaian dari bukti audit yang dikumpulkan terhadap kriteria audit. Kesimpulan audit adalah hasil audit yang diberikan oleh tim audit setelah mempertimbangkan tujuan audit dan semua temuan audit.

Dari definisi diatas dapat diketahui unsur-unsur penting dalam audit yaitu merupakan suatu proses sistematik 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 entias yang kemudian dievaluasi oleh auditor berdasarkan kriteria tertentu diharapkan hasil audit ini dapat dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Harry R.Raider (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.

2.1.4 Perbandingan Audit Manajemen dan Audit Keuangan

Dalam penelitian ini untuk perbandingan audit manajemen dan audit keuangan dapat dilihat perbedaannya pada tabel ini bawah ini:

Tabel 2.1

Perbandingan Audit Keuangan Dan Non Keuangan

Audit Keuangan	Audit Non Keuangan
Berdasarkan standar-standar luar (baik oleh pemimpin maupun badan stanar profesioanal)	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 diadaptasi oleh masing-masing oerusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
Standar selalu sama dari audit satu dan audit lain	Standar harus diubah demi perbaikan kinerja.
Fokus dalam memenuhi stanar 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 kreadibilitas.	Audiensi biasanya dalam dengan data yang telah digunakan dalam melakukan perbaikan kinerja.
Umumnya dilakukan pertahun.	Rata – rata dilakukan 18 ampai 24 bulan.
Fokus pada hal-al yang mempengaruhi kinerja keuangan.	Fokus pada bagaimana kontribusi jangkauan fungsi dalam kesuksesan atau kegagalan dari proses tertentu.

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

2.1.5 Audit Dalam ISO 9001:2008

Internal audit ISO 9001 harus dilakukan oleh perusahaan/organisasi yang mengimplementasikan ISO 9001:2008 , karena salah satu klausal dalam standar internasional ISO 9001:2008 mensyaratkan adanya internal audit . Bahkan dalam standar internasional tersebut juga disebutkan bahwa organisasi / perusahaan wajib membuat prosedur internal audit.

Tujuan audit dalam implementasi ISO 9001 : 2008 adalah guna mengevakuasi sejauh mana keatuhan atau pemenuhan organisasi/perusahaan terhadap persyaratan-persyaratan, termasuk terhadap standar internasional ISO 9001:2008. Dismping itu juga untuk menilai efektifitas sistem manajemen mutu organisasi/perusahaan.

Menginat pentingnya internal audit bagi efektifitas implementasi ISO 9001:2008, maka program audit termasuk pula kompetensi sumber daya manusia yang menjalankan internal audit harus mendapat perhatian serius. Bagaimana mmbuat prosedur internal audit yang memadi sehingga tujuan dari internal audit ISO 9001:2008 sebagaimana terssebut diatas bisa tercapai, itulah yang harus disiapkan ketika organisasi/perusahaan hendak mengimplementasikan dan berusaha mendapatkan sertifikasi ISO 9001:2008. Dalam hal ini konsultan ISO 9001:2008 yang ditunjuk organisasi/perusahaan memiliki peran strategis apakah nantinya internal audit akan bisa berjalan dengan baik atau tidak.

Saat ini sudah banyak prosedur internal audit yang dijual di internet secara terpisah dari prosedur lainnya, manapun yang dijual dalam satu paket enam prosedur wajib ISO 9001:2008. Yang kurang mendapat perhatian dari organisasi atau perusahaan yang mengiplementasikan ISO 9001:2008 dalam hal internal audit biasanya adalah pengelolaan atau manajemen unit atau bagian iternal audit itu sendiri. Seolah internal audit dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan saja, sehingga biasanya internal auditor ISO 9001:2008 merasa tidak diakui dan kalah pamor dibanding eksternal auditor ISO 9001:2008. Biasanya prosedur audit hanya menjabarkan tentang persiapan audit, pelaksanaan, pembuatan laporan dan follow-up hasil audit. Prosedur audit umumnya tidak mencakup program audit secara kompehensif sebagaimana dijelaskan dalam ISO 9001:2008.

2.1.6 Tahapan Audit Menurut ISO 9001 : 2015

1) Perencanaan Jadwal Audit.

Bagian penting dari proses yang baik adalah memiliki Jadwal Audit keseluruhan yang tersedia untuk memberitahukan semua orang kapan setiap proses akan diaudit secara rutin (biasanya jadwal tahunan). Jika Anda tidak

memiliki rencana dan memutuskan dengan audit dadakan, pesan yang akan ditangkap karyawan adalah “anda tidak percaya kami.” Dengan menerbitkan niat audit, pesan adalah bahwa ini dimaksudkan sebagai dukungan kepada pemilik proses dan auditor yang ada untuk membantu. Hal ini dapat memungkinkan pemilik proses mengetahui *deadline* dari setiap proyek perbaikan yang mereka kerjakan sebelum waktu audit, sehingga mereka dapat mengumpulkan informasi berharga tentang pelaksanaan.

2) Perencanaan Proses Audit.

Langkah pertama dalam perencanaan proses audit adalah dengan mengkonfirmasi dengan pemilik proses ketika audit akan berlangsung. Rencana keseluruhan bukan hanya berisikan terkait seberapa sering proses akan diaudit, dan kira-kira kapan, tapi juga perencanaan terkait kapan waktu terbaik untuk pemilik proses dan auditor berkolaborasi meninjau proses. Ketika auditor dapat meninjau audit sebelumnya untuk melihat apakah ada tindak lanjut diperlukan pada masalah yang sebelumnya ditemukan, dan pemilik proses dapat mengidentifikasi daerah yang ingin dianalisa auditor untuk diperbaiki prosesnya. Sebuah rencana audit yang baik dapat memastikan bahwa pemilik proses akan mendapatkan nilai dari proses audit.

3) Melakukan Audit.

Audit harus dimulai dengan pertemuan pemilik proses untuk memastikan bahwa rencana audit selesai dan siap. Maka ada banyak jalan bagi auditor untuk mengumpulkan informasi selama audit: meninjau catatan, berbicara dengan karyawan, menganalisis data proses atau bahkan mengamati proses dalam tindakan. Fokus dari kegiatan ini adalah untuk mengumpulkan bukti bahwa proses ini berfungsi seperti yang direncanakan dalam SMM, dan efektif dalam memproduksi hasil yang dibutuhkan. Salah satu hal yang paling berharga yang auditor dapat lakukan untuk pemilik proses tidak hanya untuk mengidentifikasi daerah-daerah yang tidak memiliki bukti bahwa mereka berfungsi dengan baik, tetapi juga untuk menunjukkan daerah dari proses yang dapat berfungsi lebih baik jika ada perubahan.

4) Pelaporan Audit.

Pertemuan penutup dengan pemilik proses adalah suatu keharusan untuk memastikan bahwa aliran informasi tidak tertunda. Pemilik proses tentunyatidak hanya ingin tahu apakah ada bidang kelemahan yang perlu ditangani, serta adakah area ada memerlukan perbaikan. Ini harus diikuti dengan catatan tertulis sesegera mungkin untuk memberikan informasi dalam format yang lebih permanen untuk mengaktifkan tindak lanjut dari informasi tersebut. Dengan mengidentifikasi tidak hanya area yang tidak sesuai dari proses, tetapi juga area yang berpotensi untuk ditingkatkan, pemilik proses akan mendapatkan nilai yang lebih baik dari Internal Audit, yang akan memungkinkan untuk perbaikan proses.

5) Tindak lanjut atas Masalah atau Perbaikan yang ditemukan.

Tindak lanjut merupakan langkah penting. Jika masalah telah ditemukan dan tindakan perbaikan yang dilakukan, sangat penting untuk memastikan bahwa masalah benar-benar sudah diselesaikan. Jika proyek pembenahan telah selesai, maka perlu juga untuk melihat peluang perbaikan di area yang lain sebagai upaya peningkatan kinerja dalam implementasi Sistem Manajemen Mutu.

2.1.7 Audit Manajemen 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 **Melayu A.P Hasibuan (2003:359)** yaiatu :

“ Audit sumber daya manusia merupakan tindkan 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 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 secara keseluruhan sehingga memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang mesih terjadi pada aktivittas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan program / aktivitas tersebut.

2.1.8 Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit merupakan kegiatan yang berorientasi pada tujuan. Tujuan nya adalah mencari nilai manfaat. Seorang auditor perlu memahami dan menginat 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 membntu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi perusahaan secara perspektif SDM untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara fungsinal maupin secara keseluruhan, baik untuk saat ini maupin masa depan.

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

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 besrnya balas jasa pada 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 dalam pengembangan (pelatihan& pendidikan)
9. Untuk memenuhi ego kepuasan dengan memperhatikam nilai mereka.
10. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyaan 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. Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki.
3. Mempelajari sepek-aspek tersebut secara mendalam, dan
4. Menunjukan 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 oganisasi melalui fungsi pemerikasaan dan penilaian terhadap permasalahan rganisasi (ketaatan, efektifitas, dan efisiensi) yang disoroti dan dimensi SDM agar sasaran –

sasaran fungsionl maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.

2.1.9 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 aik 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.

2.1.10 Ruang lingkup Audit MSDM

Menurut Siagian (1997:68) titik tolak yang tepat digunakan dalam membahas lingkup audit manajemen sumber daya manusia ialah pemahaman yang benar tentang paling sedikit empat postulat manajemen sumber daya manusia, yaitu :

1. Seluruh kegiatan manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan diarahkan untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi perusahaan secara keseluruhan.
2. Manajemen puncak sebagai pihak yang menentukan cakupan audit harus menentukan dari awal apakah audit manajemen fungsi sumber daya manusia mencakup seluruh perusahaan atau hanya komponen-komponen tertentu di dalamnya, misalnya komponen yang dianggap sedang bermasalah atau yang memerlukan perbaikan kinerja.
3. Setiap manajer dalam semua bidang sebenarnya adalah manajemen sumber daya manusia karena setiap manajemen memimpin orang-orang, maka sangat penting untuk melibatkan manajer sebagai sasaran audit. Hal ini diperlukan, antara lain untuk meneliti sampai sejauh mana manajer mampu menerapkan berbagai kebijakan yang ditetapkan oleh manajemen sumber daya manusia dalam bidang yang dipimpinnya.

Hasil dari audit manajemen fungsi sumber daya manusia akan dimanfaatkan oleh banyak pihak seperti manajemen puncak, manejemen bidang fungsional, manajemen bidang sumber daya manusia, para supervisor, dan bahkan dapat dimanfaaatkan oleh semua pelaksana kegiatan teknis dan operasional di perusahaaan.

2.1.11 Pengertian *Quality of Work Life* (QWL)

Istilah *Quality of Work Life* (QWL) atau kualitas kehidupan kerja pertama kali diperkenalkan pada tahun 1972 pada Konferensi buruh Internasional. tetapi baru mendapatkan perhatian setelah United Auto Workers dan General Motor berinisiatif mengadopsi praktek QWL untuk mengubah sistem kerja.

Kualitas kehidupan kerja atau *Quality Of Work Life* (QWL) merupakan salah satu bentuk filsafat yang ditetapkan manajemen dalam mengelola organisasi pada umumnya dan sumber daya manusia pada khususnya. Sebagai filsafat, kualitas kehidupan kerja merupan cara pandang manajemen tentang manusia, pekerja dan organisasi. Unsur-unsur pokok dalam filsafat tersebut ialah :
Kepedulian manajemen tentang dampak pekerjaan manusia, efektifitas organisasi serta pentingnya para karyawan dalam memecahkan keputusan terutama yang meyangkut 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 termasuk dalam kualitas kehidupan kerja (QWL).Secara singkatnya, **Cascio (2006:24)** menyatakan bahwa, *" QWL in terms of employees perceptions of their physical and mental wel-being of work."* Diartikan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi karyawan akan kesejahteraan mental dan fisik mereka di tempat kerja.

Riggio (2000: 240) berpendapat bahwa, "*evidence indicates that enchancing quality of work life can lead to such positive organizational autocomes as increased productivity and quality, and decreased abseaseeism and turnover"* bukti mengidentifikasi bahwa kemajuan atau perbaikan pada kualitas kehidupann kerja akan membawa pengaruh positif sepert peningkatan produktifitas dan kualitas, dan penurunan tingkat absesnsi dan perputaran karyawan.

Robbins (2002:159) mendefinisikan sebagai : *" a process by wich an organization responds to employee needs by developing mechanism to allow them to share fully of making the decisions that design their lives at work".*
dari pendapat Robbins tersebut, dapat di artikan bahwa QWLmerupakan " sebuah proses dimana organisasi memberikan respon pada kebutuhan pegawai dengan cara mengembangkan mekanisme untuk mengijinkan para karyawan memberikan sumbang saran penuh dan ikut serta mengambil keputusan dan mengatur kehidupan kerja meeka dalam suatu perusahaan".

Davis dan Newstorm (1993:345) berpendapat, *"Quality of Work Life refers to favorablenss or un favorablenss of a job environment that are axcellent for people as well for the economic health of organization".* Kualits kehidupan kerja adalah suatu keadaan lingkungan kerja yang baik bagi pekerja. Tujuan yang mendasar adalah mengembangakan 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 (QWL) merupakan pendekatan manajemen yang terus menerus diarahkan pada peningkatan kualitas kehidupan kerja. Kualitas yang dimaksud adalah kemampuan menghasilkan barang atau jasa yang dipasarkan dan cara memberikan pelayanan yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen.

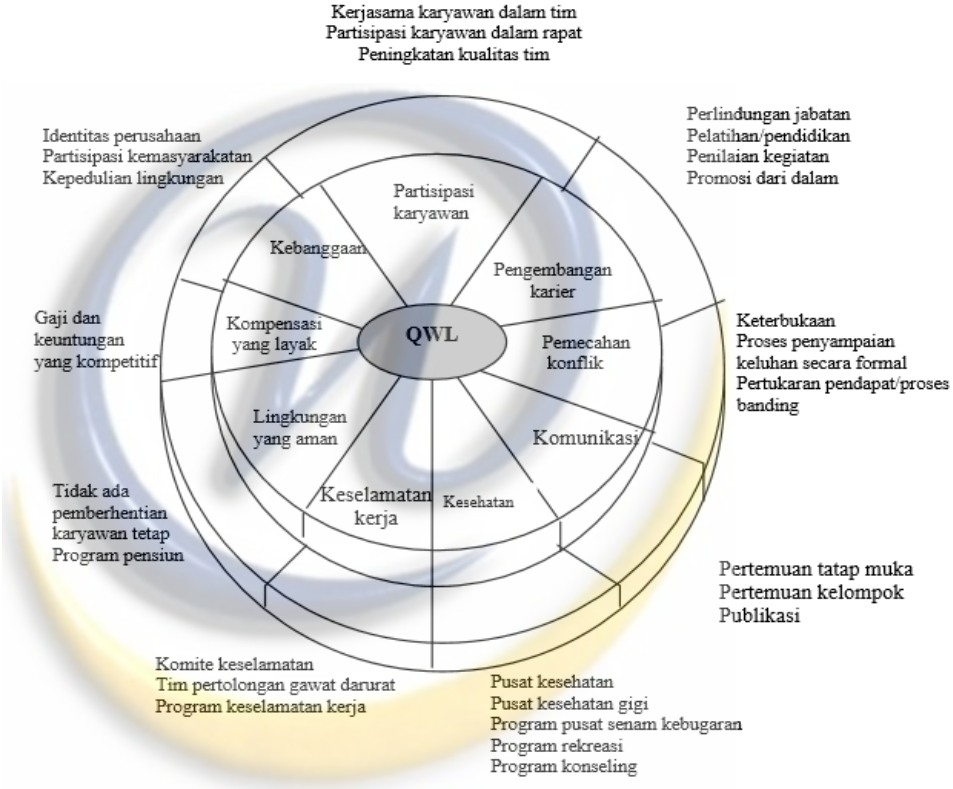
Davis dan Newstrom (1994) mengatakan bahwa QWL mengacu pada keadaan menyenangkan tidaknya lingkungan pekerjaan bagi orang-orang. Tujuan pokoknya adalah mengembangkan lingkungan kerja yang sangat baik bagi orang-orang dan juga bagi produksi. **Richard Walton dalam Harvey dan Brown (1992)** mengemukakan delapan kategori utama sebagai kerangka untuk menganalisis QWL, yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi yang adil dan memadai.
2. Kondisi kerja yang aman dan sehat.
3. Kesempatan untuk menggunakan dan mengembangkan kemampuan.
4. Jaminan keamanan untuk tumbuh di masa depan.
5. Integrasi sosial dalam perusahaan.
6. Peraturan dalam perusahaan yang berkaitan dengan hak-hak karyawan.
7. Kerja dan ruang kerja secara keseluruhan.
8. Relevansi sosial dalam kehidupan kerja.

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah

keadaan dan praktek dari tujuan organisasi (contohnya : perkayaan kerja, supervisi yang demokratis, keterlibatan pekerja, dan kondisi kerja yang aman).

Contoh pendekatan ini dapat dilihat pada **Gambar 2.1**. Sementara pandangan yang kedua menyamakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas, dan mendapat kesempatan mampu untuk tumbuh dan berkembang sebagai layaknya manusia **(Cascio, 1995).**



Gambar 2.1

Quality of work life (Cascio, 1995)

Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya. Dengan demikian peran penting dari kualitas kerja adalah mengubah iklim kerja agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik **(Luthans, Fred. 2006).**

Menurut Siagian (1995), QWL sebagai filsafat manajemen menekankan bahwa:

1. QWL merupakan suatu program yang komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai kebutuhan dan tuntutan karyawan.
2. QWL memperhitungkan tuntutan peraturan perundang-undangan seperti ketentuan yang mengatur pencegahan tindakan yang diskriminatif, perlakuan pekerja dengan cara-cara yang manusiawi, dan ketentuan tentang sistem imbalan upah minimum.
3. QWL mengakui keberadaan serikat pekerja dalam organisasi dengan berbagai perannya memperjuangkan kepentingan para pekerja termasuk dalam hal upah dan gaji, keselamatan kerja dan penyelesaian pertikaian perburuhan berdasarkan berbagai ketentuan normatif dan berlaku di suatu wilayah negara tertentu.
4. QWL menekankan pentingnya manajemen yang manusiawi, yang pada hakekatnya berarti penampilan gaya manajemen yang demokratik termasuk penyeliaan yang simpatik.
5. Dalam peningkatan QWL, perkayaan pekerjaan merupakan bagian integral terpenting.
6. QWL mencakup pengertian tentang pentingnya tanggung jawab sosial dan pihak manajemen dan perlakuan manajemen terhadap para karyawan yang dapat dipertanggungjawabkan secara etis.

Menurut Cascio (1995), usaha-usaha untuk merealisasikan QWL secara berhasil memerlukan beberapa persyaratan antara lain :

1. Manajer seyogyanya menjadi pemimpin dan pembimbing dan bukannya seorang bos dan diktator.
2. Keterbukaan dan saling percaya merupakan persyaratan utama menerapkan konsep QWL dalam manajemen.
3. QWL tidak dapat dilaksanakan secara sepihak oleh manajemen saja, melainkan peran serta para karyawan perlu ditingkatkan.

4. QWL harus mengalami secara berkelanjutan mulai dari proses pemecahan masalah yang dihadapi oleh manajemen dan para karyawan hingga sampai membentuk mitra kerja diantara mereka.
5. Informasi yang berkaitan dengan kegiatan dan manajemen harus diinformasikan kepada para karyawan, dan saran-saran dari mereka harus diperhatikan secara serius.

   Sesuai dengan konsep yang banyak dikemukakan oleh para ahli, maka **Arifin(1999)** menyimpulkan bahwa terdapat empat dimensi QWL yang perlu diterapkan oleh pihak manajemen untuk mencapai kinerja unggulan, yaitu (1) Partisipasi dalam pemecahan masalah; (2) Sistem imbalan yang inovatif; (3) Restrukturisasi kerja; (4) Perbaikan lingkungan kerja. Keempat variabel tersebut akan diuraikan dalam sub bab berikut.

2.1.12 Manfaat *Quality of Work Life* (QWL)

Manfaat **Freench (1990:10)** yang mengutip pernyataan dan sirgy bahwa , *"evidence indicates that enchacing of work life can lead to such positive orgnizational outcomes as increased productivity and quality, ans decreased absenteisn and turnover".* Bukti mengidikasikan 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 kerja kehidupan kerja dapat meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan ataupun organisasi melalui karyawannya.

QWL tidak hanya mengkontribus pada kemampuan organisasi / perusahaan untuk merekrut kualitas karyawan tetapi juga menjadikan organisasi

menjadi lebih kompetitif. Organisasi alam lebih fleksibel, membuat karyawan lebih loyal, sehinga merupakan suatu esensial sebagai kekuatan bersaing dari organisasi, disamping menungkatkan kemajuan sumber daya manusia meliputi pelatihan, seleksi karyawan, dan pengukuran presepsi kinerja karyawan.

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

a. Pengembangan pemecahan masalah secara partisipasif , seperti dalam *quality circles* (kalangan mutu) dan proyek pembinaan.
b. Re-disain dan re- struktur kegiatan kerja agar lebih memuaskan dan produktif.
c. Mengembangkan 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 riga 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 benefits is increased produktifity. Related to these frst two benefits is a third namely, increased organizational effectivenes (e.g., profitability , goal attaainment)".* Pertama, keuntungan yag 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 ysng diungkapkan oleh **Meija, Balkin dan Cardy (1995 : 19)** yaitu : *"Employees are more like to choose a firm and say there if they belive that in offers a high quality of work life.*

2.1.13 Partisipasi Dalam Pemecahan Masalah

Pandangan dan pemecahan masalah secara partisipatif melibatkan anggota-anggota organisasi pada berbagai tingkatan. Manajemen partisipatif adalah suatu sistem dimana anggotaanggotanya dilibatkan dalam pelaksanaan operasional atau kegiatankegiatan bisnis dibawah arahan dan tim penyelia. Manajemen partisipatif adalah bahwa para pekerja memiliki kesempatan untuk berpartisipasi atau terlibat dalam pengambilan-pengambilan keputusan yang mempengaruhi langsung maupun tak Iangsung terhadap pekerjaan mereka. Kualitas kehidupan kerja tidak dapat didelegasikan secara sepihak oleh manajemen, namun melalui kesepakatan antara atasan dan bawahan. Konsep ini dikenal dengan istilah keterlibatan pekerja (employee involvement).

Keterlibatan pekerja berarti mengijinkan para pekerja berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang berhubungan dengan perusahaan. Hal ini berarti bahwa tanggung jawab manajemen dalam pengambilan keputusan dibagikan (shared) dengan para pekerja. Melalui proses ini pembagian pengambilan keputusan, rasa mempercayai antara manajemen dan pekerja berkembang. Disamping meningkatkan kepercayaan dan komitmen, keterlibatan pekerja dapat meningkatkan komunikasi dan sikap pekerja. Melalui keterlibatan pekerja, para pekerja memperoleh QWL yang lebih tinggi. Kemudian QWL yang lebih tinggi cenderung menggerakkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap tujuan organisasi dan produktivitas serta kinerja yang lebih tinggi.

2.1.14 Sistem Imbalan yang Inovatif

Imbalan merupakan faktor utama dari motivasi, usaha, dan kinerja. Imbalan-imbalan organisasi mempengaruhi berbagai tingkah laku, dimana memiliki pengaruh secara internal dalarn organisasi dan juga pengaruh eksternal. Internal artinya meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi, dan memelihara para pekerja yang ahli. Eksternal artinya menarik sejumlah tenaga kerja yang ahli.

Meningkatkan prestasi kerja merupakan perhatian utama dari para manajer. Banyak organisasi memotivasi prestasi kerja yang efektif dengan mencoba memberi imbalan secara langsung terhadap perilaku dan kinerja. Oleh karena itu

imbalan yang diberikan harus mencerminkan keadilan namun tetap layak, adil dan memadai. Yang dimaksud imbalan yang adil dan memadai ialah bahwa yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya harus memungkinkan penerimanya memuaskan berbagai kebutuhannya sesuai dengan standar hidup karyawan yang bersangkutan, dan sesuai dengan standar pengupahan dan penggajian yang berlaku di pasaran kerja.

2.1.15 Restrukturisasi Kerja

Restrukturisasi kerja mencakup perkayaan pekerja, penggunaan kelompok-kelompok kerja (work group,) yang otonom atau desain dan sistem-sistem teknis yang lengkap dan penetapan kerja, terutama prosedurnya dalam pengembangan para pekerja baru dengan keterlibatan yang tinggi. Dengan demikian akan membuat tim menjadi interpendency, interrelasi, satu sama lain sehingga akan terbentuk kerjasama tim yang solid. Jika kondisi ini sudah menjadi budaya dalam organisasi maka untuk mencapai tingkat kinerja yang diinginkan tidak terlampau sulit. Dalam hal ini QWL mengandung pengertian bahwa dalam kehidupan kerja seseorang, terdapat kemungkinan untuk mengembangkan kemampuannya dan tersedia kesempatan menggunakan ketrampilan atau pengetahuan baru yang dimiliki.

2.1.16 Perbaikan Lingkungan Kerja

Penekanan perbaikan lingkungan kerja disini adalah kerja fisik dan kondisi-kondisi nyata sekeliling karyawan. Termasuk didalamnya adalah penetapan jam kerja, peraturan-peraturan yang berlaku, kepemimpinan serta lingkungan fisik.

Jam kerja yang dimaksud harus memperhatikan dan memperhitungkan bahwa daya tahan manusia ada batasnya. Misalnya di Indonesia jam kerja rata-rata per hari adalah 8-9 jam dengan istirahat. Oleh karena itulah ada ketentuan cuti yang bisa diambil oleh seluruh karyawan.

Peraturan yang ditetapkan juga mendorong karyawan bekerja dengan leluasa sesuai dengan kreasi dan daya ciptanya, asal sesuai jalur yang ditetapkan karyawan tidak perlu ada tekanan-tekanan yang mengikat yang akhirnya bisa

membuat stress dan tidak produktif. Para karyawan diberikan kebebasan berbicara dan menyatakan pendapat sehingga tidak dihantui oleh ketakutan akan diancam sanksi oleh para pejabat. Semua orang dalam organisasi mendapat perlakuan yang sama. Perbedaan pendapat, perselisihan dan pertikaian perburuhan diselesaikan berdasarkan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku.

Lingkungan kerja dapat dikatakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempegaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, keamanan, kenyamanan, keindahan, musik dan sebagainya. Maksudnya pekerjaan dengan lingkungan kerja yang menjamin bahwa para pekerja terjamin terlindungi dan bahaya kecelakaan sehingga dapat menunaikan tugas dengan baik tanpa ada gangguan yang berarti. Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan, dan ketenangan akan mendorong motivasi peningkatan kerja karyawan. Rasa aman yang dimaksud adalah rasa aman di masa depan. Di samping menyadari bahwa perubahan pasti terjadi di masa depan, ada jaminan bahwa pekerjaan dan penghasilan seseorang tidak akan hilang.

Faktor lingkungan kerja tersebut di atas dapat mempengaruhi terhadap pekerjaan yang dilakukan para karyawan, oleh karena setiap perusahaan haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk lingkungan kerja diusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Untuk itu keamanan terhadap lingkungan kerja dan keselamatan diri sendiri bagi setiap karyawan adalah hal yang sangat penting. Jika perusahaan-perusahaan dapat mengurangi tingkat kecelakaan-kecelakaan kerja, maka akan berpengaruh pada perbaikan QWL para karyawan, sehingga mereka akan lebih efektif dalam mencapai cita-citanya.

2.1.17 Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan dorongan untuk seseorang dapat meraih keinginannya, motivasi memiliki peranan sangat penting untuk seseorang ketika bekerja karena motivasi adalah hal yang mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Berikut definisi mengenai motivasi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli dibawah ini.

Motivasi merupakan dorongan untuk seseorang dapat meraih keinginannya, motivasi

memiliki peranan sangat penting untuk seseorang ketika bekerja karena motivasi adalah hal yang mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Berikut definisi mengenai motivasi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli dibawah ini.

Menurut **(Rivai, 2011:22)** motivasi merupakan suatu keahlian dalam mengarahakan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keingina karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.

(Uno, 2012:71) motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang turut menentukan kinerja seseorang. Besar atau kecilnya pengaruh motivasi pada kinerja seseorang tergantung pada seberapa banyak intensitas motivasi yang diberikan.

Sedangkan menurut **(Robbins dan Judge, 2007)** mendefinisikan bahwa motivasi sebagai proses yang menjelaskan intesitas, arah dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan proses pemberian dorongan kepada karyawan, sehingga karyawan bersedia bekerja dengan seluruh kemampuan yang dimiliki dan tujuan individu maupun organisasi dapat tercapai.

2.1.18 Teori Motivasi

Menurut Gitosudarmo dan Sudita (1997), secara umum teori motivasi dikelompokkan ke dalam dua bagian, yaitu teori kepuasan (content theories) dan teori proses (process theories). Teori kepuasan tentang motivasi berkaitan dengan faktor yang ada dalam diri seseorang yang memotivasinya, sedangkan teori proses berkaitan dengan bagaimana motivasi itu terjadi atau bagaimana perilaku itu digerakkan. Teori kepuasan terdiri dari teori hirarki kebutuhan Maslow, teori dua faktor Herzberg, teori kebutuhan McClelland, dan teori ERG. Sedangkan teori proses terdiri dari teori harapan, teori keadilan, teori penguatan, dan teori penetapan tujuan. Uraian beberapa teori motivasi yang terkait dengan penelitian ini adalah (1) Teori hirarki kebutuhan Maslow; (2) Teori kebutuhan McClelland; (3) Teori dua faktor Herzberg. Ketiga teori tersebut akan diuraikan dalam sub bab berikut.

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila seorang pegawai tidak terpenuhi kebutuhannya maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hirarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula kebutuhan yang paling dasar.
b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.
c. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

2.1.19 Hubungan QWL dengan Motivasi

Motivasi merupakan keinginan untuk menggunakan usaha yang maksimal dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, dikondisikan oleh kemampuan berbagai program dan praktek motivasional untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu **(Robbins, 1996)**. Karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi adalah seperti yang diharapkan oleh organisasi. Hal ini karena pada dasarnya karyawan yang memiliki motif bekerja tidak sama dengan karyawan yang bekerja dengan motivasi tinggi. Seorang karyawan mungkin bekerja karena harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang vital baginya dan bagi keluarganya, sehingga yang dicari adalah imbalan ekstrinsik sebagai motifnya.

Dengan demikian karyawan tersebut tidak termotivasi untuk bekerja semaksimal mungkin, bahkan juga tidak pernah memikirkan karir. Sehingga kualitas kehidupan kerjanya terbatas pada faktor-faktor yang bersifat hanya untuk memenuhi kebutuhan lahiriah saja, tidak lebih dari itu. Jadi, sebenarnya yang dibutuhkan organisasi adalah karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi yaitu dia senantiasa mencintai pekerjaannya. Karyawan tersebut akan berusaha untuk mencapai hasil yang lebih banyak dengan semangat yang lebih besar. Oleh karena itu pihak manajemen perlu mencermati keinginan bawahan dan berupaya menciptakan kondisi kerja yang representatif sehingga mendorong untuk bekerja, berkinerja baik dan unggul **(Arifin, 1999)**. Variabel-variabel QWL akan sampai kepada karyawan melalui supervisor atau pengawas.

Di mana dengan keberhasilan penerapan QWL ini akan menimbulkan motivasi, yang pada akhirnya motivasi ini akan menghasilkan kepuasan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Pemberian motivasi ini dapat berbagai cara, baik

langsung atau tidak langsung. Secara langsung dapat dilakukan dengan pemberian orientasi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier dan bimbingan. Sedangkan secara tidak langsung dapat berupa kebijakan pemberian jaminan kesehatan dan keamanan, pemberian kompensasi yang adil serta kebijakan dan pelatihan lainnya. Dengan demikian diharapkan kegiatan ini akan menimbulkan motivasi kepada para karyawan sehingga nantinya karyawan akan memiliki perasaan puas terhadap sesuatu yang telah dilakukannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Peneyususnan penelitian ini didukung dengan penelitian – penelitian sebelumnya mengenai Audit Sumber Daya Manusia yang dilihat dari aspek Quality Of Work Life. Penelitian Terdahulu dipaparkan pada tabel berikut ini :

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dengan penelitian ini
1.	Bambang Surya Wibawa (2015) Skripsi	Audit Sistem Kompensasi Karyawan Di Universitas Widyatama Bandung	Audit sistem kompen-sasi	Berdasarkan hasil analisis yang telah diolah dan di Audit bahwa, Sebesar 57,49% karyawan Universitas Widyatama Bandung merasa kompensasi yang diberikan oleh Universitas Widyatama Bandung dapat memenuhi kebutuhan pokok mereka dan para karyawan pun merasa telah mengerti dengan jelas serta mengetahui rincian mengenai pemberian kompensasi yang dilakukan oleh Universitas Widyatama Bandung	Audit
2	Sukmayadi (2015) Tesis	Analisis Hasil survey *Quality Of Work Life* Karyawan PT. Lucas Djaja Bandung	Survey *Quality Of Work Life*	Rendahnya komitmen, motivasi, serta sistem imbalan dirasakan oleh karyawan belum memadai karena didominasi jawaban tidak setuju. Pertumbuhan dan perkembangan, partisipasi, dan lingkungan kerja yang dirasakan karyawan sudah cukup baik, tetapi dalam hal ini masih ada beberapa karyawan yang jumlahnya relatif lebih kecil masih merasakan kurang puas. Hal ini dapat diperbaiki dengan cara	*Quality Of Work Life*

				melakukan pendekatan kepada karyawan agar karyawan merasa peduli peduli terhadap manajemen atas pengelolaan perusahaan, tidak acuh terhadap image perusahaan, meningkatkan kualitas kerja, dan menepati waktu atau jam kerja yang telah ditetapkan.	
3	Anggraini Tresna Dewi (2006) Skripsi	Analisis pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap Motivasi berprestasi karyawan (Studi kasus kantor pusat PT.Pos Indonesia (persero))	pengaruh *Quality Of Work Life* terhadap Motivasi berprestasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Motivasi berprestasi karyawan PT Pos Indonesia cenderung baik yang ditunjukkan dengan nilai rataan skor sebesar 4,22 (dalam skala 5) yang berarti bahwa karyawan berada dalam kondisi termotivasi. 2) Kualitas kehidupan kerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) cenderung baik, pada urutan pertama adalah partisipasi dalam pemecahan masalah, diikuti oleh sistem imbalan yang inovatif, perbaikan lingkungan kerja, dan terakhir restrukturisasi kerja. 3) Dari hasil analisis regresi linier berganda, diperoleh faktor yang paling berpengaruh terhadap motivasi berprestasi adalah faktor perbaikan lingkungan kerja dengan nilai koefisien korelasi sebesar 2,816. Faktor partisipasi dalam pemecahan masalah dan sistem imbalan yang inovatif memiliki pengaruh terhadap motivasi berprestasi akan tetapi kontribusinya sangat kecil. Nilai koefisien determinasi yang diperoleh sebesar 29,4 persen yang berarti bahwa 29,4 persen motivasi berprestasi dapat dijelaskan oleh variabel partisipasi dalam pemecahan masalah, sistem imbalan yang inovatif, restrukturisasi kerja dan perbaikan lingkungan kerja sedangkan sisanya dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain.	*Quality Of Work Life*
4	Pramudya Nur Annisa (2016) Skripsi	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan di	Audit Mana-jemen Sumber Daya Manusia	Hasil penelitian ini menunjukan adanya pengaruh positif signifikan audit manajemen sumber daya manusia terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Purbowangi Kabupaten Kebumen yang ditunjukan dengan nilai r sebesar 0,518 nilai signidfikan	Audit Mana-jemen Sumber Daya Manusia

		Rumah Sakit Umum Purbowangi Kabupaten Kebumen		lebih kecil dari *Level of dignificant* (0,000 < 0,050) dan persamaan garisregresinya Y = 0,813 + 0,766X	

Sumber: Perpustakaan Universitas Widyatama Bandung dan internet

2.3 Kerangka Pemikiran

Menghadapi persaingan yang semakin kompleks , semua aspek dalam instansi atau 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 bisa bertahan dapat terganggu apabila tenaga kerja / tenaga pendidik kurang memiliki komitmen organisasi dan tidak menunjukan kinerja yang memuaskan . Hingga saat ini pengelolaan Sumber daya manusia belum mendapatkan perhatian khusus karena peranan sumber daya manusia bersifat administratif , operasional , dan transaksional . Jika sumber daya manusia dianggap sebagai investasi , hasilnya sulit dikuantifikasi , sulit dilihat dan bersifat jangka panjang.

Namun perkembangan sumber daya manusia dari waktu ke waktu semakin mendapat tempat yang strategis dalam aktifitas bisnis. *Perspektif resource-based view* berpandangan bahwa kapabilitas sumber daya manusia adalah sumber daya potensial untuk *sustainable competitive advantage* bagi organisasi. Hal tersebut digambarkan sebagai kapabilitas sumber daya manusia yang dapat membantu perusahaan.

Dengan melakukan pengolaan sumber daya manusia secara baik dan tenaga

pendidik dihargai dalam melakukan pekerjaannya dan mendapatkan dukungan penuh dari instansi atau perusahaan untuk mengembangkan dirinya demi keberhasilan tenaga pendidik itu sendiri sebagai seseorang individu dan tercapainya tujuan organsasi dimasa depan.

Untuk itu diperlukan sistem sumber daya manusia yang tepat serta melakukan evaluasi fungsi untuk kemudia dapat diidentifikasi kekurangan dan

dapat dilakukan perbaikan. Salah satu hal yang penting untuk di evaluasi dalam hal manajemen sumber daya manusia adalah kualitas kehidupan kerja dosen 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 para tenaga pendidik terhadap organisai.

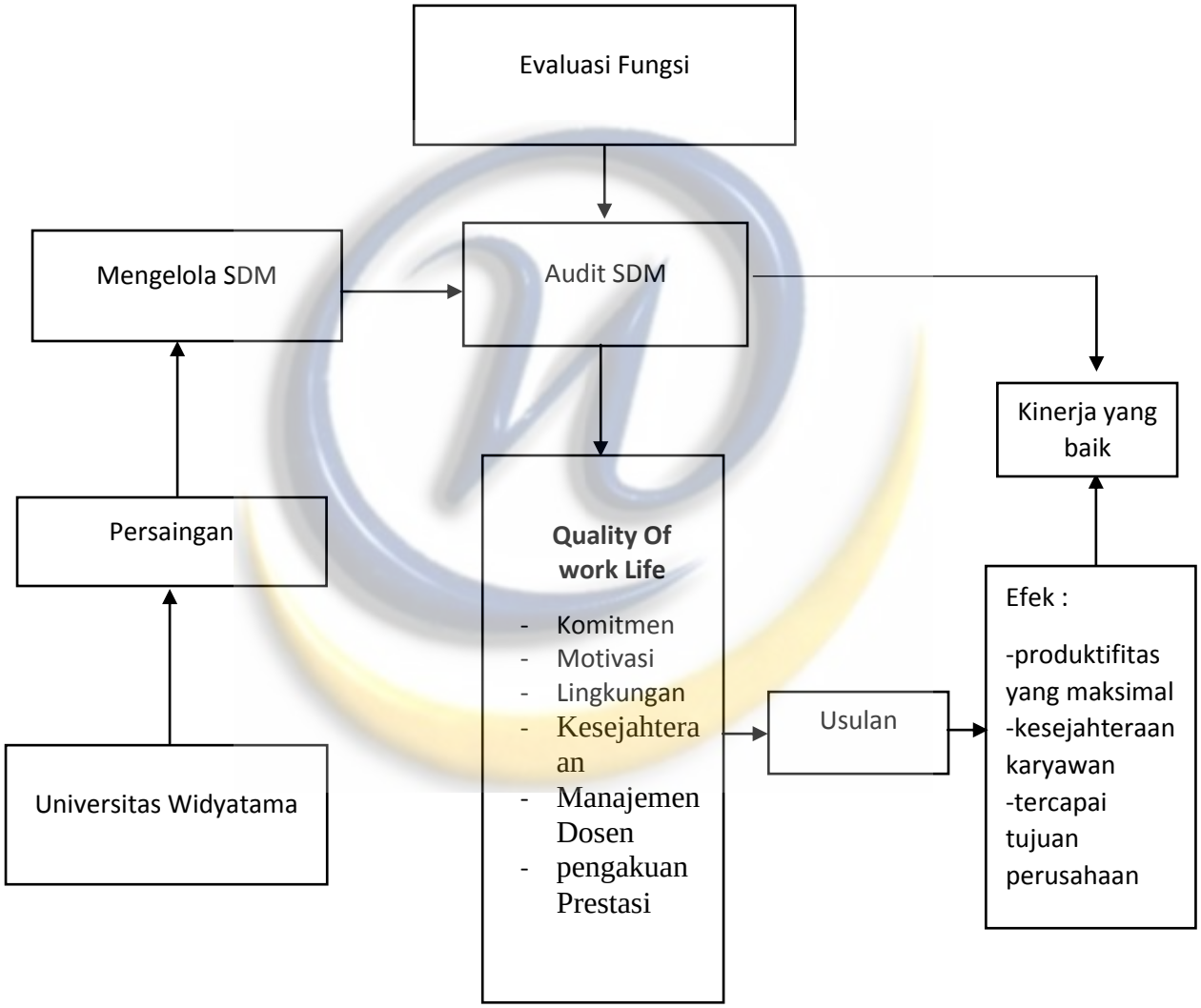
Pada saat ini, *Quality Of Work Life* berkembang sedemikian rupa dalam persepsi para pekerja. Dalam bekerja, pekerja mengharapkan sebuah pekerjaan yangkualitas kehidupan kerjanya mampu memberi harapan baik. Pada kesempatan yang sama organisasi menawarkan pada para pekerja suatu jaminan keamanan dalam 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.*

Quality Of Work Life ditentukan oleh beberapa faktor yaitu :

1. Lingkungan kerja turut mendukung dan memberikan pengaruh terhadap tenaga pendidik agar dapat melaukan pekerjaan dengan baik.
2. Komitmen perasaan tenaga pendidik untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya untuk mencapai tujuan instansi atau perusahaan.
3. Motivasi merupakan dorongan yang timbul pada tenaga pendidik secara sadar atau tidak sadar untuk terus melakukan pekerjaan yang produktif untuk perusahaan.
4. Pertumbuhan dan pengembangan terdapatnya kemungkinan untuk mengembangkan kemampuan tersedianya kesempatan untuk menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang dimiliki oleh tenaga pendidik.

Dari keempat faktor – faktor tersebut akan menjadi usulan atau perbaikan yang akan ters ditigkatkan secara langsung akan mempengaruhi ke produktifitas yang maksimal , kesejahteraan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sehingga Universitas Widyatama dapat menghasilkan Kinerja yang baik.

Dari pemaparan diatas maka dapat diuraikan sebuah kerangka pemikiran dalam penyusunan skripsi ini, yang selengkapnya disajikan skema sebagai berikut dibawah ini :



Gambar 2.2

Model Kerangka Pemikiran