

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

2.1 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Auditing

Auditing memiliki kaitan yang erat untuk pengendalian internal perusahaan, auditing memberikan nilai tambah bagi laporan keuangan dan manajemen internal perusahaan, auditing merupakan suatu komunikasi tertulis yang menjelaskan suatu kesimpulan mengenai reliabilitas dari asersi tertulis yang merupakan tanggung jawab dari pihak lainnya.

Menurut Bestly (2008:15) mengemukakan bahwa Auditing adalah pengumpulan serta pengevaluasian bukti-bukti atas informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian informasi tersebut dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Auditing harus dilaksanakan oleh seseorang yang kompeten dan independen.

Menurut Mulyadi, dkk dalam Ratih (2011) menyatakan audit merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Menurut Agoes dalam Sylvia (2011) menyebutkan bahwa auditing adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang

independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh pihak manajemen beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai laporan kewajaran laporan keuangan tersebut .

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa Auditing merupakan proses pengumpulan dan pengevaluasian bukti atas informasi yang dilakukan oleh orang yang berkompeten dan independen sehingga informasi dapat dinilai sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan serta auditor dapat menyampaikan atau melaporkan informasi hasil-hasil atas temuan audit yang bertujuan memberikan pendapat mengenai kewajaran atas laporan keuangan tersebut.

2.1.2 Jenis-Jenis Auditing

Menurut Mulyadi (2013: 30-32) *auditing* umumnya dibagi menjadi tiga, yaitu:

a. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)

Audit laporan keuangan adalah audit yang dilakukan auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

b. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)

Audit kepatuhan adalah audit yang tujuannya untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat kriteria. Audit kepatuhan banyak dijumpai dalam pemerintahan.

c. *Audit Operasional (Operational Audit)*

Audit operasional merupakan *review* secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu. Tujuan audit operasional yaitu untuk:

- 1) Mengevaluasi kinerja.
- 2) Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan.
- 3) Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut

Pihak yang memerlukan audit operasional adalah manajemen atau pihak ketiga. Hasil audit operasional diserahkan kepada pihak yang meminta dilaksanakannya audit tersebut

2.1.3 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses sistematis dan formal yang didesain untuk mengukur biaya dan manfaat keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia dan untuk membandingkan efisiensi dan efektivitas keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut dengan kinerja organisasi di masa lalu, kinerja organisasi lain yang dapat dibandingkan efektivitasnya, dan tujuan organisasi, merupakan suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi Sumber Daya Manusia dengan tujuan dan strategi implementasi berbagai fungsi SDM, kebijakan dan prosedur SDM, serta kinerja setiap program SDM.

Menurut Bayangkara (2011:60) mengemukakan bahwa audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Dari beberapa pendapat tersebut maka dapat ditarik satu

kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia adalah seluruh upaya penelitian guna memeriksa kualitas secara menyeluruh dari aktivitas yang dilakukan oleh sumber daya manusia pada suatu divisi atau perusahaan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Menurut Susilo dalam bukunya *Audit Sumber Daya Manusia* (2009:63) menyatakan bahwa Audit Sumber Daya Manusia adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas *kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi* dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

Sedangkan Veitzhal Rivai dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (2009:50) mengemukakan bahwa Audit Sumber Daya Manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan.

Berdasarkan pengertian di atas, terdapat beberapa butir penting mengenai audit sumber daya manusia, antara lain :

1. Audit manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan pemeriksaan dan penilaian artinya merupakan sebuah proses mencari dan mengumpulkan data dan informasi faktual, signifikan dan relevan sampai pada tahap

pengambilan keputusan yang didasarkan pada hasil verifikasi dan penilaian auditor.

2. Auditor memerlukan data. Data adalah fakta yang merupakan realita atau keadaan yang sebenarnya yang ada atau dapat dibuktikan benar-benar ada atau terjadi.
3. Data yang diperlukan oleh auditor adalah data yang relevan dan signifikan, artinya data yang ada hubungannya dengan permasalahan Sumber Daya Manusia atau kepentingan perusahaan secara keseluruhan dan dapat menjelaskan permasalahan secara lebih terarah dan mendalam.
4. Audit manajemen sumber daya manusia dilakukan secara sistematis, artinya dilakukan dengan pola logika dan menetapkan azas-azas manajemen. Audit manajemen Sumber Daya Manusia direncanakan, dievaluasi dan hasilnya ditindak lanjuti.
5. Audit manajemen sumber daya manusia dilakukan secara objektif, artinya auditor sedapat mungkin meminimalkan unsur subjektivitas dalam interaksi pemeriksaan tidak mencampur aduk fakta dengan opini.
6. Kegiatan audit terdokumentasi, artinya semua yang dilakukan dalam proses audit secara keseluruhan mulai dari perencanaan audit, pelaksanaan, pelaporan dan hasil tindak lanjut hasil audit oleh *auditee* harus dicatat dan catatan dikelola dengan baik sehingga mudah ditemukan sewaktu-waktu diperlukan.
7. Keluaran dari kegiatan audit sumber daya manusia adalah informasi yang disimpulkan dari data dan fakta yang telah dikumpulkan dan diolah

sehingga menjadi lebih informative dan mengandung informasi penting untuk diberikan perhatian dan ditindaklanjuti oleh *audite* atau oleh manajemen.

8. Audit manajemen sumber daya manusia dilakukan untuk mengetahui dipenuhi tidaknya azas kesesuaian, artinya audit diarahkan untuk mengetahui tingkat ketaatan terhadap persyaratan-persyaratan yang wajib dipenuhi dalam pengelolaan sumber daya manusia.
9. Audit manajemen sumber daya manusia dilakukan untuk memeriksa efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia, artinya diarahkan selain pada aspek ketaatan azas dan pencapaian tujuan juga diarahkan untuk menilai tingkat efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia.
10. Audit manajemen sumber daya manusia dimaksudkan untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan.

Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian kualitas secara menyeluruh terhadap aktivitas pengelolaan sumber daya manusia yang tujuannya untuk menilai efektivitas, efisiensi dan kesesuaian dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam mendukung pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan

Menurut Rivai dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2009:551), mengemukakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia dapat dilaksanakan dalam beberapa situasi, antara lain:

1. Ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak
2. Ketika suatu kekuatan eksternal yang memaknai suatu tinjauan
3. Ketika seorang manajer baru bertanggung jawab atas departemen sumber daya manusia.
4. Ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam dunia usaha yang memaknai konvokasi ulang manajemen sumber daya manusia.
5. Ketika suatu keinginan spesialis sumber daya manusia untuk meningkatkan praktik dari sumber daya manusia perusahaan.

Menurut Bayangkara (2010), audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerjanya dari program/aktivitas tersebut.

Menurut Martoyo dalam Levianti (2010) menyebutkan bahwa Audit Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur untuk meneliti atau memeriksa apakah cara membina sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan itu sudah benar dan menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku dan prinsip-prinsip pembinaan yang tepat sesuai kesepakatan bersama.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia merupakan suatu penilaian atau evaluasi terhadap kegiatan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan untuk memeriksa apakah kegiatan tersebut telah berjalan secara efektif, efisien dan ekonomis dalam mencapai tujuannya serta memberikan rekomendasi apabila terjadi kekurangan pada kegiatan sumber daya manusia perusahaan tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan tersebut.

2.1.4 Laporan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hamilton (2008), laporan audit manajemen sumber daya manusia meliputi empat bagian, yaitu:

1. Tujuan dan ruang lingkup audit

Bagian ini menjelaskan tujuan yang hendak dicapai, bagian yang akan diaudit, dan metode apa yang digunakan dalam audit manajemen SDM.

2. Ringkasan dan kesimpulan

Ringkasan merupakan gambaran umum dari hasil audit manajemen SDM yang mencakup kesimpulan akhir dan opini dari tim auditor.

3. Temuan-temuan audit

Semua penyimpangan yang terjadi merupakan temuan audit yang mendukung isi dari laporan audit.

4. Rekomendasi atau saran

Bagian ini berisi alternatif tindakan yang dapat diambil oleh manajemen untuk memperbaiki kinerja, mengembangkan sumber daya manusia, serta untuk

memenuhi kebutuhan karyawan yang berkualitas pada setiap departemen yang ada dalam perusahaan.

2.1.5 Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2009:30) mengemukakan tujuan audit sumber daya manusia yaitu :

1. Untuk mengetahui apakah 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 kepada setiap karyawan
4. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan
5. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal, 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 ikut sertanya karyawan, mungkin pengembangan (pelatihan dan pendidikan)
9. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa yang akan datang.

10. Sebagai dasar penilaian kembali rencana Sumber Daya Manusia apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan.

Sedangkan menurut Rivai dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2009:67), tujuan audit sumber daya manusia adalah untuk mengevaluasi kegiatan SDM dengan maksud untuk:

1. Menilai efektivitas sumber daya manusia
2. Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki
3. Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
4. Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk melaksanakan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi Sumber Daya Manusia.

2.1.6 Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian, (2004:63) teori tentang audit manajemen sumber daya manusia terdapat paling sedikit sepuluh jenis manfaat oleh suatu perusahaan apabila audit dalam bidang fungsional yang sangat strategis terselenggara dengan baik yaitu:

1. Mengidentifikasi kontribusi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia kepada organisasi.
2. Memperbaiki citra satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia
3. Mungkin dapat dikatakan bahwa timbulnya citra negative atau paling sedikit tidak benar merupakan akibat ketidakmampuan manajemen sumber daya manusia suatu organisasi dan tidak disebabkan oleh persepsi para pelaksana tugas pokok.

4. Kejelasan tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia.
5. Mendorong penerapan kebijaksanaan yang seragam dalam praktek-praktek mengurus sumber daya manusia
6. Karena audit merupakan bentuk penelitian, informasi yang terungkap harus dapat memberi indikasi apakah dalam perusahaan terdapat masalah-masalah sumber daya manusia yang serius dan harus segera ditangani atau tidak.
7. Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan melalui berbagai kebijaksanaan dan praktek-praktek penanganan sumber daya manusia ialah ketaatan pada peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah dibidang ketenagakerjaan
8. Jika salah satu kontribusi yang dapat dan harus diberikan oleh manajemen sumber daya manusia kepada perusahaan adalah meningkatnya efisiensi kerja, berarti satuan kerja yang menangani sumber daya manusia harus mampu pula untuk menyelenggarakan berbagai fungsi dan kegiatan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.
9. Perusahaan yang dilayani oleh manajemen sumber daya manusia selalu dihadapkan kepada perusahaan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal
10. Berbagai karya ilmiah yang membahas manajemen sumber daya manusia selalu menekankan pentingnya penciptaan system informasi sumber daya manusia yang handal.

2.1.7 Tahap-Tahap Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Samsudin dalam Levianti (2010) menyebutkan bahwa audit dimulai secara logis dengan suatu telaah kerja departemen Sumber Daya Manusia, audit sumber daya manusia meliputi suatu perencanaan sumber daya manusia yang meliputi rapat kerja yang melibatkan staf-staf kunci dan manajer senior. Secara garis besar perencanaan audit sumber daya manusia menurut Susilo dalam Levianti (2010) dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu:

1. Rancangan sistem audit sumber daya manusia yang ingin dikembangkan didalam suatu organisasi
2. Perencanaan operasional audit sumber daya manusia berupa program dan penjadwalan audit sumber daya manusia
3. Perencanaan berkenaan dengan persiapan kerja auditor pada tahap pelaksanaan audit.

b. Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan dalam Levianti (2010) menyebutkan bahwa pelaksanaan audit sumber daya manusia baik secara individual maupun kolektif, secara formal dan informal, dilakukan oleh atasan langsung dan manajemen urusan sumber daya manusia, dan baru ada artinya jika ada tindak lanjut dan hasilnya. Pelaksanaan audit terbagi atas beberapa tahap:

1. Mengamati kegiatan
2. Meminta penjelasan
3. Mewawancarai auditee

4. Melakukan survey dengan angket
 5. Menilai data dan fakta
 6. Menyimpulkan
- c. Pelaporan dan Tindak Lanjut Audit Sumber Daya Manusia

Setelah melakukan kedua tahap seperti di atas, maka hal yang perlu dilakukan adalah menyusun laporan dari hasil temuan audit. Seperti yang ditulis oleh Samsudin dalam Levianti (2010) yaitu pelaporan audit adalah diskriminasi komprehensif terhadap aktivitas sumber daya manusia yang meliputi rekomendasi untuk praktek yang efektif dan rekomendasi untuk memperbaiki praktek yang tidak efektif. Dalam menyusun sebuah laporan audit terdapat aspek-aspek yang perlu diperhatikan, seperti:

1. Esensi

Laporan hasil audit haruslah mengandung informasi yang cukup atau lengkap dan bersifat faktual, signifikan, dan relevan.

2. Sistematika

Bentuk sistematika dalam sebuah laporan hasil audit harus berbentuk:

- a) Pendahuluan yang berisikan mengenai gambaran singkat, latar belakang, inti persoalan serta signifikansinya.
- b) Laporan temuan audit yang mengungkap data-data yang terbukti objektif secara lengkap dan terperinci.
- c) Penutup yang diisi dengan rekomendasi.

3. Bentuk laporan audit sumber daya manusia Ditulis dalam form yang di standarkan, dengan narasi bebas, serta diatur dalam prosedur audit.

4. Bahasa

Dalam penyajian laporan audit sebaiknya dibuat secara padat, singkat, jelas dan mudah dimengerti, serta untuk penekanan dapat di cetak tebal atau diberi garis bawah sehingga pada bagian tersebut bisa diperhatikan khusus. Setelah disusun laporan seperti diatas hendaknya dilakukan tindak lanjut untuk membenahi atau memperbaiki masalah-malah yang tercantum dalam laporan hasil temuan audit.

Seperti ditulis oleh Malayu Hasibuan dalam Levianti (2010) adalah apabila nilai auditnya baik, diberikan kenaikan balas jasa, dipromosikan, dan atau penghargaan seperti bintang jasa, piagam, dan lain-lain. Jika nilai auditnya kurang atau jelek dikenakan hukuman seperti gajinya tidak dinaikkan, demosi, dan atau diberhentikan.

Menurut Willy Susilo (2002:99) tahapan-tahapan audit manajemen sumber daya manusia terbagai kedalam tiga tahapan yaitu:

1. Perencanaan audit SDM yang terdiri dari:
 - a. Perencanaan tujuan audit SDM
 - b. Lingkup audit SDM
 - c. Alokasi waktu
 - d. Perencanaan objek audit
 - e. Metode audit SDM
 - f. Persiapan diri
 - g. Format laporan

2. Pelaksanaan audit SDM yang terdiri dari:
 - a. Mengamati kegiatan
 - b. Meminta penjelasan dan menanyakan
 - c. Meminta peragaan
 - d. Menelaah dokumen
 - e. Memeriksa dengan daftar periksa
 - f. Mencari bukti-bukti
 - g. Memeriksa silang
 - h. Mewawancarai auditee
 - i. Melakukan survei dan angket
 - j. Melengkapi informasi dari sumber luar
 - k. Menilai data dan fakta (menganalisa)
 - l. Menyimpulkan
3. Pelaporan hasil audit SDM yang terdiri dari:
 - a. Esensi
 - b. Sistematika
 - c. Bentuk laporan audit SDM
 - d. Bahasa laporan audit SDM
 - e. Penyampaian laporan hasil audit SDM

2.1.8 Pendekatan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2009:114), teori audit manajemen sumber daya manusia dan pengalaman banyak orang yang sudah menerapkannya menunjukkan bahwa ada lima pendekatan pelaksanaan audit yang dapat digunakan, yaitu:

1. Pendekatan Komparatif. Pendekatan komparatif berarti melakukan perbandingan, perbandingan dalam hal ini dapat bersifat eksternal dan dapat pula bersifat internal. Pendekatan bersifat eksternal apabila yang menjadi sasaran audit adalah perusahaan sebagai keseluruhan yang dirasakan kurang berhasil dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis atau bergerak dalam sektor industri yang sama dan dipandang meraih keberhasilan. Sebaliknya, pendekatan bersifat internal apabila yang dibandingkan adalah satu satuan kerja atau satu bidang fungsional tertentu dalam perusahaan juga yang dianggap menghadapi masalah dibandingkan dengan satuan kerja atau bidang fungsional yang lain dalam lingkungan perusahaan yang dinilai berhasil.
2. Pemanfaatan Informasi Pakar. Para pelaksana audit manajemen sumber daya manusia ada baiknya juga menggunakan informasi dari para ahli, seperti tenaga spesialis di perusahaan konsultan. Disamping itu berbagai laporan hasil penelitian yang menyangkut kinerja manajemen sumber daya manusia juga tepat untuk digarap terutama dalam penerapan standar tertentu yang berlaku secara ilmiah dan dalam praktek perusahaan lain.
3. Pendekatan Statistikal. Salah satu pendekatan yang dapat dan biasa digunakan ialah pendekatan statistikal. Dimana penggunaannya dengan meneliti berbagai dokumen tentang fungsi-fungsi yang diaudit dan, sepanjang memungkinkan, ditransformasikan dalam bentuk angka-angka statistik dan ditabulasikan.

4. Informasi Tentang Ketaatan. Manajemen harus taat bukan hanya pada ketentuan perundang-undangan yang ditetapkan oleh pemerintah, tetapi juga kepada berbagai kebijaksanaan tentang manajemen sumber daya manusia yang telah ditetapkannya sendiri.
5. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO). Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO) merupakan salah satu bentuk gaya manajerial dalam melibatkan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan pendekatan satu langkah kebawah tujuan dan sasaran berbagai satuan kerja atau bidang fungsional diangkat dari tujuan dan sasaran organisasi sebagai keseluruhan dan demikian seterusnya sampai tujuan dan sasaran individual.

2.1.9 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

Salah satu bidang fungsional yang harus ditangani dengan sebaik mungkin dalam suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan peranan dan kontribusinya kepada perusahaan yang bersifat strategik adalah sangat besar. Untuk itu manajemen harus berupaya agar peranan yang bersifat strategik itu dimainkan oleh mereka yang memperoleh tugas dan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang semakin tinggi salah satu cara untuk mewujudkannya ialah dengan melaksanakan audit SDM.

Menurut Siagian (2001:64) terdapat beberapa faktor yang mempegaruhi dalam pelaksanaan audit sumber daya manusia diantaranya yaitu:

1. Penentuan kebutuhan karyawan

Kebutuhan akan tenaga kerja dilakukan oleh perusahaan dalam rangka menjalankan usahanya atau melakukan ekspansi usaha di masa mendatang. Perusahaan membuat suatu persyaratan-persyaratan tertentu dalam memenuhi kebutuhan tersebut seperti: tingkat pendidikan, keahlian dan keterampilan serta uraian pekerjaan yang nantinya akan ditempati oleh karyawan tersebut. Dengan audit SDM diharapkan perusahaan mampu menentukan persyaratan dan ketentuan apa saja yang harus dimiliki oleh seorang karyawan sebelum dilakukan rekrutmen.

2. Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses pencarian para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. rekrutmen tenaga kerja baru dilakukan dengan menggarap berbagai sumber, apabila sumber internal (promosi, alih tugas, dan alih wilayah) sudah sepenuhnya dimanfaatkan. Dengan melakukan audit SDM, pimpinan dan manajer perusahaan dapat mendeteksi lebih dini apakah rekrutmen yang selama ini dilakukan sudah benar dan tidak mengganggu aktivitas perusahaan.

3. Penempatan

Penempatan, yang bagi karyawan baru berarti perubahan status dari calon pegawai menjadi pegawai tetap. Dengan jabatan yang pasti, fungsi dan tanggung jawab yang jelas, serta tempatnya dalam hierarki perusahaan, sedangkan bagi karyawan lama berarti promosi, alih tugas, alih wilayah atau demosi. Pelaksanaan audit SDM sekaligus dapat berfungsi untuk menentukan penempatan karyawan.

misalnya dapat ditentukan karyawan mana yang berhak mendapat promosi, alih tugas, demosi, dan lain-lain.

4. Pengendalian

Pengendalian dimaksud untuk melihat bagaimana perbandingan antara kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan perusahaan. penetapan standar seperti kuota penjualan, standar mutu atau tingkat produksi. Audit SDM dilakukan untuk menemukan adanya ketimpangan-ketimpangan antar perbandingan tersebut untuk kemudian diambil tindakan perbaikan sesuai kebutuhan, agar kinerja perusahaan tidak terganggu.

5. Pelatihan

Pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Audit SDM dilakukan untuk melihat apakah kompetensi karyawan saat ini sudah sesuai dengan kondisi usaha saat ini maupun di masa mendatang. Selanjutnya kegiatan audit SDM menentukan apakah program pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan individu.

6. Kesejahteraan karyawan

Bila para karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, mereka harus menerima kompensasi yang adil dan layak. Bentuk penghargaan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawan yang berprestasi ini mencakup pengupahan dan penggajian, serta berbagai bentuk kompensasi pelengkap seperti: asuransi, tunjangan kesehatan, penciptaan kondisi kerja yang aman dan sehat, dan lain sebagainya. Untuk itu audit SDM dapat digunakan oleh perusahaan dan para

manajer dalam menentukan bentuk-bentuk kesejahteraan yang sesuai dengan keinginan karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

2.1.10 Indikator Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

- a) Perencanaan tujuan audit SDM
- b) Perencanaan objek audit
- c) Metode audit
- d) Mengamati kegiatan
- e) Menelaah dokumen
- f) Identifikasi dan wawancara kepada sumber-sumber yang bersangkutan
- g) Menilai data dan fakta (menganalisa)
- h) Informasi temuan-temuan audit dan rekomendasinya
- i) Penyusunan hasil pemeriksaan
- j) Penyampaian laporan audit yang dihasilkan

2.2 Kinerja Karyawan

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja tidak sama dengan prestasi kerja, meskipun kedua istilah ini jika diartikan ke dalam bahasa Inggris memiliki istilah yang sama yaitu *performance*. Jika ditelaah lebih lanjut, arti prestasi kerja yaitu merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam bekerja, sedangkan kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan. Hal itu sangat terkait dengan fungsi organisasi

atau pelakunya. Bentuknya dapat bersifat *tangible* dan *intangibile*, tergantung kepada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Kinerja dapat dilihat dari proses, hasil, dan *outcom*.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara, A.A (2011:67), menyatakan: “Kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Gomes (1995:195), menyatakan, “Kinerja karyawan sebagai: ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”.

Menurut Simamora (2006:409), menyatakan: “Kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan”.

Benardin dan Russel (2002) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

Menurut Bacal (2010:65), mendefinisikan perencanaan kinerja: Suatu proses dimana karyawan dan manajer bekerja sama untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan oleh karyawan pada tahun berikutnya dan apa yang dinamakan kinerja yang sukses.

Menurut Moorhead dan Griffin (2009:189), perencanaan kinerja adalah Sebuah pemahaman antara seorang karyawan dengan manajer tentang apa dan bagaimana pekerjaan diselesaikan, sehingga keduanya tahu apa yang diharapkan dan bagaimana keberhasilan ditetapkan.

Berdasarkan definisi kinerja yang dikemukakan diatas, maka pada dasarnya Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkuprawira dan Vitayala Hubeis (2007:153) menyatakan: Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik karyawan (personal/individual) atau sumber daya manusia dan ekstrinsik (kepemimpinan, sistem, tim dan situasional), yaitu:

1. Faktor intrinsik

Faktor Personal atau individual. Faktor ini meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap karyawan.

2. Faktor Ekstrinsik

- a) Faktor Kepemimpinan. Faktor ini meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.

- b) Faktor Tim. Faktor ini meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- c) Faktor Sistem. Faktor ini meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
- d) Faktor Situasional. Faktor ini meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Ruky (2001:53), faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Teknologi, yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lain, Tangkilisan (2005:180).

2.2.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat kehadiran. Tujuan penilaian kinerja adalah peningkatan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pengembangan dan pelatihan, perencanaan dan pengembangan karir, prosedur perekrutan, kesalahan desain pekerjaan dan ketidakakuratan informasi, kesempatan yang sama, tantangan eksternal dan umpan balik (Donni Juni Priansa, 2014:278).

Menurut Werther dan Davis (2008) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan organisasi adalah:

1. Peningkatan kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6. Prosedur Perekrutan

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.

7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakkuratan Informasi

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8. Kesempatan yang Sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9. Tantangan Eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

10. Umpan Balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri (Dalam Donni Juni Priansa, 2014:273).

Sedangkan kinerja karyawan dapat dinilai dari:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.2.4 Proses Perencanaan Kinerja

Menurut Robert Bacal (2002:67) mengatakan bahwa proses perencanaan kinerja terbagi dalam tiga (3) tahapan, yaitu:

1. Tahap Persiapan

Untuk melakukan persiapan, baik manajer maupun karyawan harus mengetahui dengan baik kemana arah tujuan organisasinya. Hal ini merupakan sesuatu yang dapat dilakukan sebelum mereka bertemu. Persiapan yang melibatkan manajer dan karyawan dapat mengkaji ulang

tentang rencana dan tujuan unit kerja, hasil evaluasi kerja atau rencana kinerja yang lalu.

2. Tahap Pertemuan

Pertemuan merupakan saatnya manajer dan karyawan duduk bersama, biasanya mendiskusikan pekerjaan untuk tahun mendatang.

3. Tahap Penutupan

Tahap penutupan atau tahap evaluasi dimana karyawan dan manajer membereskan berbagai hal yang belum tuntas, dan menyelesaikan penentuan tujuan serta standar. Hal ini bentuknya bisa berupa pertemuan-pertemuan lanjut yang lebih singkat.

2.2.5 Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Robert Bacal (2002:112), menentukan ada tiga cara sistem penilaian kinerja, yaitu:

a. Sistem penilaian

Merupakan cara yang paling populer untuk menilai kinerja. Kebanyakan perusahaan yang menggunakan sistem penilaian ini melakukannya untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses evaluasi kinerja. Biasanya, bagian sumber daya manusia atau personalia memberikan formulir standar kepada para manajer sehingga semua orang di dalam perusahaan itu akan dinilai kinerjanya dengan cara yang sama.

b. Sistem peringkat

Membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya dan menentukan apakah seseorang yang lebih baik, setara atau lebih buruk dibandingkan

dengan rekan sekerjanya. Hal ini dilakukan berdasarkan suatu kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya.

c. Sistem berdasarkan tujuan

Mengukur kinerja seorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar ditetapkan secara perorangan agar mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan. Sistem ini memberikan dasar kepada karyawan dan pimpinan untuk membahas kinerja maupun yang tidak memenuhi tujuan tersebut, untuk mendiagnosis masalah apapun yang menyebabkannya, dan menemukan gagasan-gagasan guna meminimalisir permasalahan tersebut.

2.2.6 Indikator Kinerja Karyawan

- a) Hasil pekerjaan
- b) Proses Kerja
- c) Kemampuan Kerja
- d) Efektifitas Dan efisiensi
- e) Keterampilan
- f) Ketelitian
- g) Mengembangkan pikiran/ Kemampuan berpikir
- h) Melaksanakan pekerjaan tanpa diperintah oleh atasan
- i) Penyelesaian tugas yang didelegasikan oleh atasan
- j) Pemanfaatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan

2.2.7 Hubungan Pengaruh Antara Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Dengan Kinerja Karyawan

Hubungan antara audit manajemen sumber daya manusia dengan kinerja karyawan dapat dilihat dari teori yang dikemukakan oleh Whether dan Davis (2000:558), yaitu: "Dengan melakukan audit sebagai suatu langkah maju, departemen sumber daya manusia menemukan dan sekaligus memperbaiki masalah-masalah yang timbul menjadi lebih serius. Setelah diperbaiki, proses evaluasi dapat membangun komunikasi antara departemen sumber daya manusia dengan manajer operasi dan juga dapat memunculkan pandangan-pandangan yang sudah ketinggalan zaman yang dapat disesuaikan dengan tujuan perusahaan dan tantangan-tantangan masa depan. Tentu saja, dalam semua kegiatan audit sumber daya manusia diasumsikan bahwa anggota departemen sumber daya manusia berpandang objektif saat melakukan evaluasi kinerja mereka dan ketentuan-ketentuan yang lain".

Sedangkan menurut Susilo (2002:28): "Setelah perencanaan audit sumber daya manusia adalah kegiatan pengukuran kinerja, yaitu suatu proses mengkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkan dengan tingkat prestasi yang direncanakan.

Pada bagian lain menurut Siagian (2001:31) menyatakan: "Pelaksanaan audit sumber daya manusia bermuara pada ketiga aspek kinerja manajerial yang dapat dan harus dijadikan sasaran audit yaitu, pertama; kemampuan sumber daya manusia memainkan peranannya, kedua; ketangguhan sumber daya manusia

menyelenggarakan berbagai aktivitasnya, ketiga; keterampilan manajer perusahaan yang dihadapkan kepada berbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal”.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan melaksanakan audit sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka akan memberikan *feed back* kepada perusahaan untuk kemudian digunakan dalam mengukur tingkat kinerja masing-masing SDM dan selanjutnya dicari solusi untuk meningkatkan kinerja SDM tersebut.

2.3 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Herry Goenawan Soedarsa, Chairul Anwar, Shanti (2014)	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung)	Untuk Mengetahui Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan	1. Analisis Kualitatif 2. Analisis Kuantitatif 3. Analisis Regresi Linear Sederhana	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi yang termasuk kedalam kategori kuat. Adapun kontribusi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung juga cukup tinggi.
2	Putri Listia Anwar, Sontje M. Sumayku, Riane Juhnly Pio (2014)	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan	Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Audit Manajemen Sumber	1. Analisis Kuantitatif 2. Analisis Regresi Linear Sederhana 3. korelasi <i>spearman</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap peningkatan Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Agung Kayu

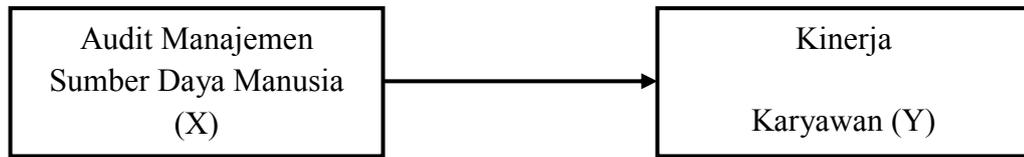
		Pada PT. Sangar Laut Manado	Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan	<i>rank</i>	Agung. Hubungan antara variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja adalah kuat dan searah karena hasilnya positif.
3	Aditya Rosadi, Siti Nurhayati Nafsiah, Citra Indah Merina (2014)	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PDAM TIRTA AGUNG KAYU AGUNG	Untuk mengetahui pengaruh audit manajemen sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PDAM Tirta Agung Kayu Agung	1. Analisis Data Kuantitatif 2. Analisis Regresi Linear Sederhana	Berdasarkan analisis statistik dengan program SPSS diketahui bahwa sig t variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia adalah 0,000. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap peningkatan Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Agung Kayu Agung. Korelasi (R) sebesar 0,580 mempunyai maksud hubungan antara variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja adalah kuat dan searah karena hasilnya positif

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2017

2.4 Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan. Dengan study pada PT.Waskita karya pekanbaru. Berdasarkan tinjauan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka dapat disusun kerangka pemikiran dalam penelitian seperti tersaji dalam gambar berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.5 Hipotesis

berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan telaah pustaka yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis yaitu:

“Diduga Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Waskita Karya Pekanbaru”.