

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini didukung dari beberapa rujukan di dalam literatur penelitian sebelumnya. Berikut ini akan disajikan penelitian terdahulu untuk mendukung penelitian ini diantaranya, yaitu :

##### **1. Mihardjo (2015)**

Mihardjo (2015) meneliti tentang Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. Sari Pawita Pratama. Jenis penelitian yang dilakukan oleh agrova merupakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Dimana data yang terkumpul diolah dan disajikan kepada pihak lain guna memberikan gambaran mengenai karakteristik dan juga obyek dari penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrument wawancara, dimana informan yang digunakan adalah owner, Manajer HRD dan Manajer Operasional PT. Sari Pawita Pratama. Teknik analisis yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia pada PT. Sari Pawita Pratama belum berjalan dengan baik, dikarenakan belum adanya dokumentasi perencanaan sumber daya manusia dengan jelas. Rekrutmen sumber daya manusia di perusahaan ini belum berjalan dengan baik, meskipun dalam proses rekrutmen, kebijakan sudah terdokumentasi. Proses seleksi juga belum berjalan dengan baik. Namun, orientasi serta penempatan sumber daya manusianya sudah dilakukan dengan baik.

**Persamaan** pada penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah dilakukannya audit pada sumber daya manusia., Serta teknik pengumpulan data pada penelitian ini dan penelitian terdahulu dengan menggunakan instrument wawancara.

**Perbedaan** pada penelitian ini adalah peneliti menggunakan variabel didalam penelitiannya. Variabel independen yang digunakan adalah manfaat pelaksanaan audit SDM( $X_1$ ) dan Peningkatan kerja pada fungsi SDM( $X_2$ ).

## 2. Farah Saleem (2015)

Farah Saleem, Waqar Akbar (2015) melakukan penelitian tentang Evaluasi Peran HR Audit dalam Efektivitas di Organisasi. Bertujuan untuk mengevaluasi peran audit sumber daya manusia dalam efektivitas organisasi dan menyelidiki pengaruh praktik sumber daya manusia dalam proses audit. Penelitian ini bersifat kualitatif. Data yang digunakan pada penelitian adalah data primer.

**Persamaan** penelitian ini dan penelitian terdahulu yaitu sama-sama membahas tentang audit sumber daya manusia pada perusahaan. Penelitian yang dilakukan bersifat kualitatif.

**Perbedaan** penelitian ini terletak pada variabel yang digunakan dan proses pengambilan data.

## 3. Chairul Anwar (2014)

Herry Goenawan Soedarsa, Chairul Anwar, Shanti (2014) meneliti tentang Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung. Penelitian yang dilakukan Herry Goenawan Soedarsa, Chairul Anwar & Shanti merupakan penelitian deskriptif

kualitatif dan kuantitatif dengan jumlah sampel yang digunakan sejumlah 43 responden.

Model penelitian yang digunakan adalah eksploratif dan kausalitas. Alat uji yang digunakan adalah uji validitas, uji reabilitas, analisis regresi sederhana linier serta koefisien korelasi. Uji hipotesis yang dilakukan adalah uji t dan koefisien determinasi ( $R^2$ ).

**Persamaan** penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu meneliti tentang audit manajemen sumber daya manusia yang dimana peneliti sama-sama menggunakan penelitian kualitatif dan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja(Y).

**Perbedaan** pada penelitian ini dan penelitian dahulu yaitu variabel serta teknik pengambilan data. Pada penelitian terdahulu memakai variabel independen sumber daya manusia(X) dimana peneliti menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner dan wawancara dengan menggunakan metode kuantitatif.

#### **4. Annisa Barida (2014)**

Annisa Barida, Heru Susilo dan Arik Prasetya (2014) melakukan penelitian tentang Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan di PT. XXX. Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner, studi pustaka dan dokumentasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja dan pencapaian tujuan pada fungsi-fungsi sumber daya manusia mulai dari proses perencanaan, perekrutan, pengelolaan, hingga pemberhentian.

Manfaat yang dapat diperoleh dengan diadakannya audit ini adalah pihak manajemen sumber daya manusia dapat memperoleh hasil tolak ukur secara tertulis dan terperinci kesesuaian aktivitas fungsi dengan standar yang telah ditentukan sehingga dapat diperoleh kelemahan dan kelebihan pada fungsi sumber daya manusia yang dijalankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan aktivitas fungsi sumber daya manusia telah sesuai dengan standar operasional dan prosedur (SOP) yang berlaku.

**Persamaan** penelitian ini dan penelitian dahulu sama-sama membahas audit manajemen sumber daya manusia serta metode yang digunakan adalah observasi, wawancara hingga dokumentasi. Variabel dependen sama-sama menggunakan kinerja karyawan( $Y_1$ ).

**Perbedaan** pada penelitian ini dan penelitian terdahulu terletak pada variabel yang digunakan dan data-data yang diperoleh peneliti. Variabel independen yang digunakan pada penelitian terdahulu meliputi fungsi pengembangan organisasi( $X_1$ ), fungsi rekrutmen, seleksi dan orientasi( $X_2$ ), fungsi pelatihan dan pengembangan( $X_3$ ), serta fungsi penilaian kinerja( $X_4$ ).

##### **5. Arif Rahman Hakim (2013)**

Arif Rahman Hakim, Bambang Suryono (2013) meneliti tentang Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Penelitian yang dilakukan oleh Arif Rahman Hakim, Bambang Suryono adalah penelitian kualitatif dimana data diperoleh dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Hal ini dilakukan dengan

menilai efektivitas dan efisiensi antara standart yang telah ditentukan oleh perusahaan dan realita yang terjadi di bagian sumber daya manusia.

Hasil dari penelitian ini ditemukannya kekeliruan dalam proses seleksi sehingga perusahaan tidak mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang dimiliki sehingga perusahaan mendapat dampak yang kurang baik bagi kemajuan perusahaan. Sebagian karyawan tidak mengetahui adanya sistem reward sehingga berdampak kurangnya motivasi pada karyawan dalam melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya di perusahaan. Tingkat pemeliharaan hubungan baik dalam perusahaan dengan para anggotanya belum berjalan dengan baik dan masih banyak karyawan yang terkesan menganggur pada saat jam kerja.

**Persamaan** pada penelitian ini dan penelitian terdahulu adalah sama-sama meneliti tentang audit manajemen sumber daya manusia yang menggunakan penelitian kualitatif dengan metode observasi, wawancara serta dokumentasi. Variabel dependen sama-sama menggunakan kinerja karyawan ( $Y_1$ ).

**Perbedaan** pada penelitian ini dan penelitian terdahulu terletak pada variabel yang digunakan, dimana variabel independen yang digunakan pada penelitian terdahulu meliputi efektivitas ( $X_1$ ), dan efisiensi ( $X_2$ ).

#### **6. Lina Rizki (2013)**

Lina Rizki (2013) melakukan penelitian tentang Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada Bank Maspion. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode analisis kualitatif,

disini peneliti melakukan penelitian secara langsung dengan teknik pengumpulan data secara observasi dan wawancara.

Hasil pada penelitian ini yaitu perusahaan belum memilih kebijakan reward untuk karyawan yang berprestasi, Kegiatan orientasi karyawan baru (OKB) yang belum sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan. Waktu pelaksanaan kegiatan pelatihan karyawan baru yang tidak dilaksanakan pada saat karyawan bergabung.

**Persamaan** pada penelitian ini dengan penelitian dahulu sama-sama melakukan penelitian tentang audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan, metode yang digunakan adalah kualitatif dimana peneliti melakukan observasi dan wawancara pada perusahaan yang terkait. Variabel yang digunakan adalah manfaat pelaksanaan audit manajemen serta meningkatkan kinerja fungsi sumber daya manusia.

**Perbedaan** pada penelitian ini dan penelitian terdahulu terletak pada perusahaan yang digunakan untuk mendapatkan informasi

#### **7. Patrianus Khristian Sumule (2012)**

Patrianus Khristian Sumule (2012) melakukan penelitian tentang Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Organisasi Pada PT. (PERSERO) Surveyor Indonesia Surabaya Area. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif atau hubungan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Alat uji yang digunakan pada penelitian ini adalah alat uji regresi linier berganda, uji koefisien determinasi simultan, uji F dan uji t.

Hasil dari penelitian ini adalah variabel audit fungsi sumber daya manusia, audit kepuasan karyawan, audit ketaatan manajerial mempunyai hubungan yang kuat dan positif. Audit fungsi sumber daya manusia berpengaruh dominan terhadap efektivitas organisasi.

**Persamaan** pada penelitian ini dan penelitian terdahulu sama-sama melakukan penelitian tentang pengaruh audit sumber daya manusia.

**Perbedaan** penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada jenis penelitian serta variabel-variabel yang digunakan. Pada penelitian terdahulu menggunakan jenis penelitian asosiatif atau hubungan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Variabel independen yang digunakan adalah audit fungsi sumber daya manusia( $X_1$ ), audit kepuasan karyawan( $X_2$ ), audit ketaatan manajerial( $X_3$ ), serta variabel dependen yang digunakan adalah efektivitas organisasi( $Y_1$ ).

## 2.2. Landasan Teori

### 2.2.1 *Resource-Based Theory*

*Resource-Based Theory* menjelaskan bahwa perusahaan yang menggunakan sumber daya yang berintelekt memungkinkan untuk perusahaan mencapai keunggulan yang kompetitif dan juga dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan (Kusumo dan Syafrudin, 2012). *Resources-based theory* merupakan sebuah pemikiran yang sedang berkembang dalam teori manajemen strategik dan keunggulan kompetitif sebuah perusahaan yang akan membuat yakin bahwa perusahaan tersebut akan mendapatkan hal yang unggul apabila memiliki sumber daya yang kompetitif dan berkompoten. Sumber daya yang unggul, dapat

membuat perusahaan memiliki strategi-strategi bisnis yang pada akhirnya akan membawa perusahaan pada tingkat unggul yang kompetitif (Mudrajad Kuncoro, 2005).

Hubungan *Resources-based Theory* pada penelitian ini adalah sumber daya PT. ISH Jawa Timur adalah auditor internal untuk proses pelaksanaan *Auditing* sumber daya manusia. Karena apabila perusahaan tersebut memiliki sumber daya yang berkompeten dan unggul pada bidangnya, maka perusahaan tersebut akan mampu mencapai tujuan perusahaan.

### **2.2.2 Teori Keseimbangan**

Dalam bukunya *Auditing the Performance of Management* bahwasanya audit manajemen merupakan suatu jenis audit kinerja untuk menggantikan atau menilai apakah manajemen telah menjalankan operasional organisasinya dengan ekonomis & efisien (Leo Herbert-1979).

Hubungan teori Leo Herbert dengan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengontrol sejauh mana sumber daya manusia dapat bekerja dan berjalan dengan baik atas adanya audit manajemen sumber daya manusia pada perusahaan tersebut.

### **2.2.3 Teori *Locus Of Control***

*Locus of Control* atau lokus pengendalian yang merupakan kendali individu atas pekerjaan mereka dan kepercayaan mereka terhadap keberhasilan diri. Lokus pengendalian ini terbagi menjadi dua yaitu lokus pengendalian internal yang mencirikan seseorang memiliki keyakinan bahwa mereka bertanggung jawab atas perilaku kerja mereka di organisasi. Lokus pengendalian eksternal yang



mencirikan individu yang mempercayai bahwa perilaku kerja dan keberhasilan tugas mereka lebih dikarenakan faktor di luar diri yaitu organisasi.

#### **2.2.4 Auditing**

*Auditing* adalah proses sistematis untuk yang dilakukan oleh seseorang yang berkompeten dan memiliki sikap independen, mengenai perolehan dan penilitian atas bukti yang dilihat secara obyektif dengan melakukan pengumpulan serta penilaian atas bukti-bukti informasi yang dapat dikuantifikasikan dan terkait pada suatu entitas ekonomi tertentu. Berhubungan dengan pernyataan tersebut untuk segala bentuk tindakan, kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menentukan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan serta untuk sarana komunikasi mengenai hasil-hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan. (Edi Purwono, 2004:19).

##### **a. Kriteria Utama Pelaksanaan *Auditing* Manajemen**

*Auditing* juga memiliki kriteria utama dalam pelaksanaannya, berikut merupakan kriteria yang ada dalam pelaksanaan *Auditing*, yaitu :

1. Proses sistematis dan terencana untuk mengumpulkan dan menilai segala bukti yang berkaitan dengan aktivitas ekonomi suatu badan usaha.
2. Pekerjaan ini hanya dapat dilakukan oleh seseorang yang memiliki keahlian khusus dan mampu bekerja dengan sikap independen.
3. Keahlian dan sikap independen dapat dipergunakan untuk menilai, menentukan dan melaporkan segala bentuk aktivitas ekonomi yang diperiksa tersebut apakah telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

4. Mengkomunikasikan hasil pemeriksaan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

**b. Pengertian Audit Internal, Tugas dan Peran Auditor Internal**

Audit internal merupakan sebuah proses sistematis yang dilakukan secara obyektif guna memperoleh serta mengevaluasi asersi tindakan dan semua kejadian ekonomis. (Sawyer et.al., 2003:8 dalam Wuryan Andayani, 2008:3). Gambaran umum dari audit internal (Wuryan Andayani, 2008:4-13) :

1. Dilakukan oleh auditor independen yaitu merupakan unit khusus dalam organisasi yang bersifat independen.
2. Audit dilakukan untuk memperoleh bukti yang cukup, relevan, material, serta kompeten.
3. Audit internal merupakan kombinasi antara audit keuangan dan audit manajemen. Tujuan audit adalah untuk menilai apakah manajemen atau pegawai entitas telah melaksanakan atau belum melaksanakan hukum, peraturan, kebijakan, prosedur atau standar dalam menggunakan sumber daya yang ada secara ekonomis. Tujuan lain dari perusahaan yang melakukan audit internal adalah untuk melakukan proses penganalisisan, konsultasi, penilaian terhadap seluruh anggota organisasi atas efektifitas dalam melakukan tanggung jawab, pemberian informasi atas tindakan-tindakan yang telah dilakukan dan diberi rekomendasi.
4. Berdasar pada bukti yang diproses, auditor internal menganalisis, menilai, merekomendasikan, mengkonsultasikan dan juga memberikan informasi atas segala tindakan yang telah di review.

Adapun masalah-masalah yang muncul dan diungkap selama proses audit yang meliputi hal-hal berikut :

1. Tidak adanya standar, kebijakan, dan aturan, baik dalam ruang lingkup fungsional maupun operasional kegiatan perusahaan atau organisasi
2. Ketidakesesuaian struktur organisasi dan pola penempatan karyawan
3. Lemahnya pengendalian internal, tidak efektifnya sistem pengawasan manajemen, dan tidak adanya pengendalian internal akuntansi dan manajemen.
4. Terjadinya pemborosan
5. Buruknya prosedur dan administrasi internal. (Wuryan Andayani, 2008:10)

Auditor internal adalah seorang auditor yang bekerja pada suatu entitas (perusahaan) dan diberi status pegawai pada perusahaan tersebut.(Al. Haryono Jusup, 2014:18). Tugas auditor internal sendiri adalah :

1. Membantu melayani kepentingan manajemen organisasi.
2. Mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian serta pengelolaan.
3. Menguji laporan keuangan.
4. Mengaudit secara efisiensi, efektivitas, dan juga ekonomis.
5. Menilai apakah karyawan perusahaan telah mematuhi kebijakan perusahaan atau belum. (Wuryan Andayani, 2008).
6. Melaporkan dan memonitor tindak lanjut hasil audit.
7. Auditor internal memiliki kewajiban untuk menjelaskan hasil audit dalam bentuk laporan tertulis. Laporan tersebut harus memenuhi standar

pelaporan, memuat kelengkapan materi dan melalui proses penyusunan yang baik. (IAIB, 2014:569).

### c. Standar Pelaporan Audit

Laporan hasil audit sekurang-kurangnya harus memenuhi standar yang telah ditentukan, berikut merupakan standar pelaporan audit yang terbagi menjadi tujuh, yaitu :

1. Laporan harus tertulis.
2. Laporan diuraikan secara singkat dan mudah dipahami.
3. Laporan harus didukung kertas kerja yang memadai.
4. Laporan harus objektif .
5. Laporan harus konstruktif.
6. Laporan harus ditandatangani oleh auditor internal.
7. Laporan harus dibuat dan tersampaikan tepat waktu.

Laporan dituangkan secara sistematis (obyek audit, periode audit, temuan, kesimpulan dan rekomendasi serta tanggapan *auditee*)(IAIB, 2014:569-570).

### 2.2.5 Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen merupakan suatu teknik yang meliputi berbagai bidang yang sangat luas tentang prosedur, metode penelitian, kelayakan dan pendekatan-pendekatan. Pemeriksaan manajemen dirancang untuk menganalisis, menilai, meninjau dan menimbang hasil kerja perusahaan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan oleh perusahaan (Alexander Hamilton, 1986:1). Terjadi pengembangan kebutuhan dari audit keuangan ke audit non keuangan yang

disebabkan dengan adanya perasaan tidak puas terhadap hasil audit keuangan yang hanya sebuah opini, yang disebut dengan audit manajemen.

Manajemen audit merupakan suatu penelaahan sistematis terhadap aktivitas di suatu perusahaan tertentu dalam hubungannya dengan tujuan tertentu dengan maksud untuk menilai kegiatan, mengidentifikasi berbagai kesempatan untuk melakukan perbaikan, mengembangkan rekomendasi bagi tindakan lebih lanjut (*Auditing Concepts and Methods : A Guide to Current Auditing Theory and Practise, 1996:625*). Audit manajemen adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis (Agoes, 2004:175).

#### **a. Tujuan Audit Manajemen**

Perusahaan yang melaksanakan audit manajemen memiliki beberapa tujuan, yaitu :

##### **1. Penilaian atas pengendalian**

Berhubungan dengan pengendalian administrasi pada suatu perusahaan yang memiliki tujuan untuk menentukan apakah pengendalian yang sudah ada telah memadai serta terbukti efektif dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

##### **2. Penilaian atas pelaksanaan**

Auditor mengumpulkan semua informasi untuk menentukan apakah kegiatan perusahaan telah berjalan secara efektif dan efisien.

3. Memberikan bantuan kepada manajemen

Dengan, jalan memberikan rekomendasi yang diperlukan oleh perusahaan. Sebagai auditor untuk membantu manajemen harus memahami dahulu prinsip manajemen yang diterapkan.

**b. Manfaat Audit Manajemen**

Manfaat yang diperoleh perusahaan bila dilakukannya audit manajemen, antara lain :

1. Mengevaluasi tujuan, kebijakan, sasaran, peraturan, prosedur dari struktur organisasi yang belum ditentukan sebelumnya.
2. Mengevaluasi kriteria pengukuran pencapaian tujuan organisasi.
3. Secara independen dan objektif menilai prestasi individual dan kegiatan unit organisasi tertentu.
4. Menilai efisiensi, efektifitas dan kehematan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen.
5. Menemukan serta mengidentifikasi masalah organisasi.
6. Menilai dan meyakini reliabilitas dan manfaat berbagai laporan pengendalian manajemen.

**c. Tahap dalam Audit Manajemen**

Ada beberapa tahapan dalam pelaksanaan audit manajemen (*Alexander Hamilton, 1996*), yaitu :

1. Definisi Ruang Lingkup Proyek merupakan tahapan bertujuan untuk memperoleh pemahaman mengenai latar belakang serta kegiatan yang akan diperiksa.

2. Rencana, Persiapan dan Organisasi pada tahapan ini peneliti harus menelusuri ruang lingkup setiap sumber dokumentasi, kemudian dianalisis selanjutnya diperbaharui.
3. Pengumpulan Fakta dan Pembaharuan Dokumen yang meliputi pengumpulan seluruh data pemberitahuan yang berhubungan dengan ruang lingkup. Data ini dapat diperoleh melalui wawancara secara langsung terhadap karyawan.
4. Riset dan Analisis tahap ini merupakan tahap pemeriksa mengumpulkan semua bukti dan data yang sangat penting untuk mendukung suatu kesimpulan pendapat pada pimpinan teratas.
5. Laporan merupakan hasil dari pengujian dan pemeriksaan yang dijelaskan, dilaksanakan kemudian dibuat laporan hasil audit secara menyeluruh yang merupakan kesimpulan atas pemeriksaan yang sudah dilakukan.

#### **2.2.6 Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat ( Sonny Sumarsono:2003,h 4)

Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Hasibuan:2003, h 244).

#### **a. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Audit manajemen sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang (*Gomez-Mejia 2001:28*).

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 fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah hingga jangka panjang.

#### **b. Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Audit sumber daya manusia berfokus kepada pencarian data serta informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif sumber daya manusia. Masalah-masalah yang secara langsung atau tidak langsung dapat mengakibatkan



kegagalan organisasi dapat diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit sehingga manajemen dapat segera memberikan perhatian dan tindakan koreksi dapat segera diambil.

Audit manajemen sumber daya manusia memberikan feedback dan kesempatan untuk mengevaluasi keefektifan berbagai fungsi sumber daya manusia mulai dari rekrutmen hingga penilaian kinerja, menganalisis kontribusi fungsi sumber daya manusia pada operasi bisnis perusahaan, melakukan *benchmarking* kegiatan sumber daya manusia untuk mendorong perbaikan secara berkelanjutan, mengevaluasi ketaatan terhadap berbagai peraturan, menganalisis biaya dan manfaat setiap program dan kegiatan sumber daya manusia (Rosari, 2008).

Dengan kata lain tujuan dari audit manajemen sumber daya manusia adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui fungsi pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi yang disoroti dari dimensi sumber daya manusia agar sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.

### **c. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia**

Informasi yang diperoleh melalui audit sumber daya manusia dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, misalnya untuk acuan dalam membuat kebijakan, melakukan perbaikan, sebagai dasar mengambil keputusan, untuk mengecek posisi kinerja, mengkomunikasikan permasalahan kepada pihak terkait.

Audit sumber daya manusia dapat menyadarkan para pelaku organisasi, *TOP Management*, para pemimpin unit – unit pengelola sumber daya manusia,

pimpinan unit-unit kerja non-sumber daya manusia serta para spesialis pengelolaan sumber daya manusia agar tidak terlena dan terjebak dalam rutinitas dan trivialitas pelaksanaan manajemen sumber daya manusia sehingga melupakan pemikiran dan tindakan strategis untuk mengamankan kepentingan organisasi di masa depan.

Manfaat audit sumber daya manusia untuk mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen sumber daya manusia terhadap perusahaan, meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia, memperjelas tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia, meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan didalam departemen sumber daya manusia, menemukan masalah dalam sumber daya manusia yang kritis (Rivai, p. 567).

#### **d. Pendekatan Audit Sumber Daya Manusia**

Ada tiga pendekatan utama dalam audit Sumber Daya Manusia yaitu untuk menentukan ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku, mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi, dan mengukur kinerja program. Dalam pendekatan tersebut audit menekankan penilaian bagaimana perusahaan menetapkan berbagai aturan dan kebijakan yang secara internal berlaku di perusahaan, apakah telah sesuai dengan aturan dan hukum yang ditetapkan pemerintah dan apakah setiap komponen dalam organisasi menjalankan aktivitasnya sesuai dengan aturan dan kebijakan tersebut (Bhayangkara, 2008:62).

#### **e. Langkah-Langkah Audit Sumber Daya Manusia**

Langkah-langkah untuk melakukan audit sumber daya manusia adalah audit pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen atas program-program sumber daya manusia, audit lanjutan, pelaporan, dan tindak lanjut (Bhayangkara, 2008: 64-67).

#### **f. Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia**

Untuk mendukung jalannya kegiatan audit sumber daya manusia perlu dilakukan pembatasan terhadap aspek yang akan diaudit. Secara garis besar prospek audit sumber daya manusia dilakukan terhadap fungsi sumber daya manusia yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan sumber daya manusia yang dimulai dari perencanaan, perekrutan, penyeleksian, pelatihan hingga evaluasi kinerja sumber daya manusia (Handoko, 1997, p.226).

#### **g. Dampak Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dampak manajemen sumber daya manusia adalah akibat yang secara atau tidak langsung ditimbulkan dari aktivitas manajemen sumber daya manusia. Secara keseluruhan dampaknya bisa dijelaskan dalam empat dimensi yang dibedakan berdasarkan keluasan akibat yang ditimbulkan. Dampak langsung yang pertama yaitu tercerminnya perubahan perilaku individual yang bisa dilihat dari tiga aspek yaitu perubahan aspek kognitif adalah perubahan dari dimensi pengetahuan, perubahan aspek efektif adalah perubahan dari dimensi sikap, dan perubahan aspek psikomotorik adalah perubahan dari dimensi keterampilan.

Dampak yang kedua terjadi pada perubahan perilaku kelompok yang tercermin dalam kemampuan kelompok melaksanakan tugas dan tanggung

jawabnya termasuk kemampuan menghadapi tantangan pekerjaan yang dihadapi oleh kelompok dimasa depan. Ketiga, dampak yang timbul dan dapat diukur pada skala organisasi misalnya diukur pada tingkat produktivitas, perbaikan efisiensi biaya, peningkatan volume penjualan, peningkatan laba usaha. Dampak yang keempat pada masyarakat umum akibat pengaruh budaya organisasi yang dibawa oleh karyawan ke lingkungan tempat tinggalnya.

### **2.2.7 Kinerja**

Kinerja pegawai secara umum adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap karyawan didalam suatu organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi oleh karena itu, kinerja juga merupakan serana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan unruk meningkatkan kinerja karyawan. Konsep kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai, 2005:309).

Pengertian kinerja adalah penampilan, hasil karya personil baik kualitas, maupun kuantitas penampilan individu maupun kelompok kerja personil, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi (Ilyas, 2005:55). Berdasarkan dari beberapa pendapat ahli di atas, maka dapat ditarik sebuah kesimpulan yakni arti kinerja merupakan hasil

yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas atau beban tanggung jawab menurut ukuran atau standar yang berlaku pada masing-masing organisasi.

#### **a. Pengukuran Kinerja**

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Simamora, 2004:50). Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Pengukuran kinerja harus mempertimbangkan hal-hal berikut :

- a. **Kuantitas**, yaitu jumlah yang harus diselesaikan harus dicapai.
- b. **Kualitas**, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c. **Ketepatan waktu**, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

#### **b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai didalam suatu organisasi atau perusahaan, yaitu sebagai berikut (Mangkunegara, 2005:13-14) :

**a. Faktor Kemampuan (*ability*)**

- Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari Kemampuan potensi (*IQ*), Kemampuan reality (*knowledge and skill*). Maksudnya adalah pimpinan dan karyawan yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) apalagi *IQ* superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja maksimal.

**b. Faktor Motivasi (*Motivation*)**

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja, dan kondisi kerja

**c. Tujuan penilaian kinerja karyawan**

Tujuan penilaian kinerja karyawan ialah memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*) (Mangkunegara, 2005:11). Terdapat enam kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu, (Sendow, 2007:30) :

a. *Quality*

Arti dari *quality* adalah tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

b. *Quantity*

Arti dari *quantity* adalah jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. *Timelines*

Arti dari *timelines* adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. *Cost-effectiveness*

Arti dari *cost effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumberdaya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.

e. *Need for Supervision*

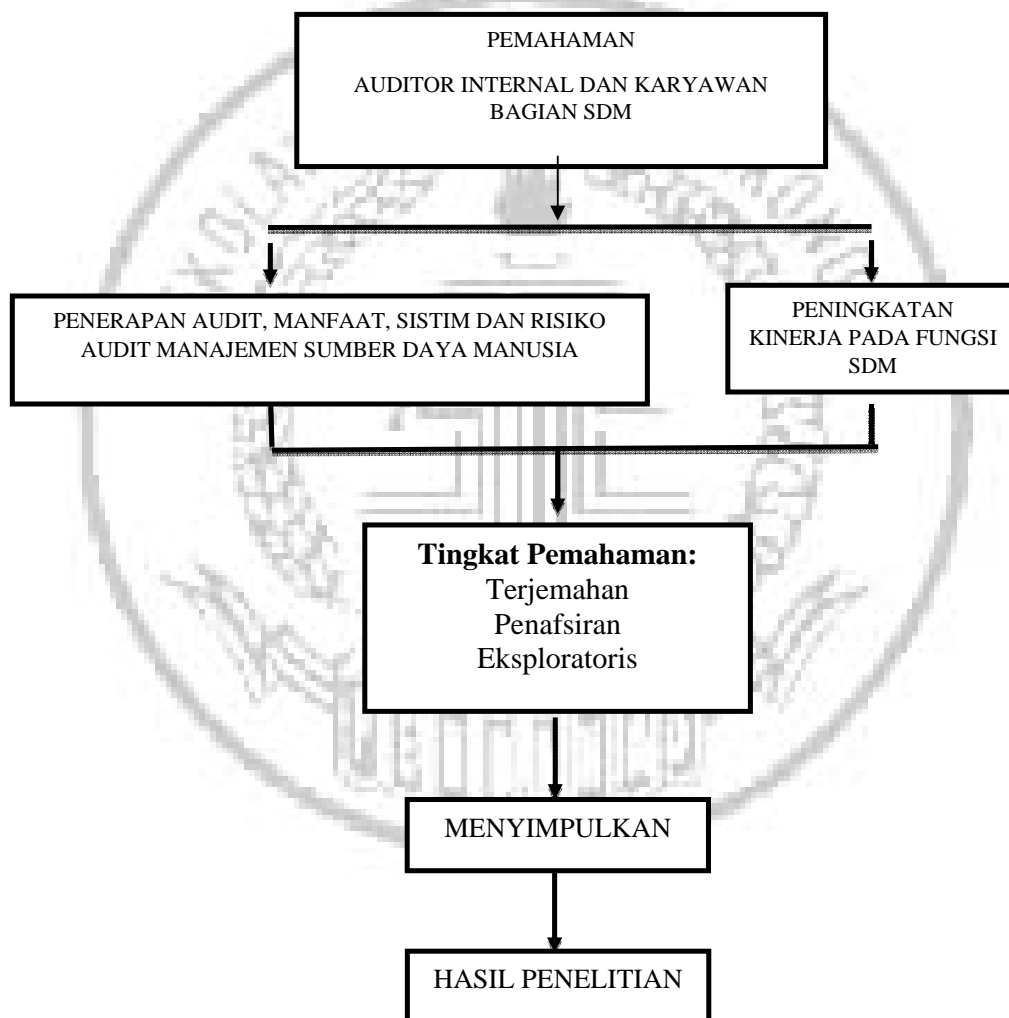
Arti dari *need for supervision* adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

f. *Interpersonal impact*

Arti dari *interpersonal impact* adalah tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja karyawan atau pegawai adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja sumber daya manusia organisasi.

### 2.3 Kerangka Pemikiran



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**



Berdasarkan Gambar 2.1 dibawah ini, peneliti ingin mengetahui pemahaman, dampak yang timbul dengan adanya audit manajemen sumber daya manusia di PT. ISH berikut penjelasan kerangka pemikiran :

1. Melakukan wawancara kepada auditor internal.
2. Melakukan wawancara kepada pegawai bagian SDM.
3. Menganalisa pemahaman informan yang berkaitan dengan informasi hasil penerapan audit, manfaat, sistim dan risiko audit manajemen sumber daya manusia pada PT ISH Jawa Timur.
4. Menarik kesimpulan dari wawancara yang telah dilakukan.

