

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

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

1. **Resa Hariyanto (2016)**

Hesa Hariyanto (2016) meneliti Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas dan tujuan dari audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia yang dilakukan pada PT BRI Cabang Pasuruan adalah untuk mengetahui tingkat efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia, mengetahui kelemahan-kelemahan yang dihadapi dan memberikan rekomendasi atau alternative perbaikan yang dapat diberikan dalam upaya peningkatan efektivitas sumber daya manusia.

Metode penelitian dalam penulisan skripsi ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Data dalam penelitian ini diperoleh dengan cara studi lapangan yaitu melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses analisis data menggunakan metode analisis kualitatif dengan membandingkan tiga elemen dalam audit manajemen yaitu : kriteria, penyebab, dan akibat untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yang ada.

Hasil penelitian menunjukkan 10 fungsi sumber daya manusia yang diaudit dua diantaranya yakni fungsi perencanaan sumber daya manusia dan orientasi dan penempatan tenaga kerja tidak dilaksanakan dengan efektif sedangkan 8 fungsi lainnya yakni rekrutmen tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, pendidikan, dan pelatihan tenaga kerja, penilaian kerja, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan penghargaan, perlindungan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja telah berjalan efektif. Berdasarkan beberapa kelemahan yang ditemukan dalam fungsi sumber daya manusia pada PT BRI Cabang Pasuruan, maka peneliti memberikan beberapa rekomendasi atau alternative perbaikan untuk dijadikan bahan pertimbangan bagi PT BRI Cabang Pasuruan sebagai umpan balik dalam pengelolaan sumber daya manusia dimasa yang akan datang.

Persamaan pada penelitian ini dan penelitian terdahulu sama sama membahas audit manajemen sumber daya manusia pada perusahaan untuk mengetahui pengaruh keefektivan.

Perbedaan Pada penelitian ini pendukung perusahaan menggunakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa (ekspedisi) sedangkan penelitian terdahulu pendukung perusahaan menggunakan PT Bank Rakyat Indonesia.

2. Miharjo (2015)

Miharjo (2015) meneliti tentang pelaksanaan audit manajemen dengan tujuan untuk mengetahui pelaksanaan audit manajemen fungsi SDM. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrument wawancara dimana informan yang digunakan

adalah Owner, Manajer HRD dan Manajer Operasional. Uji keabsahan data dengan menggunakan uji triangulasi dan teknis analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data dan verifikasi atau penarikan kesimpulan. Hasil pada penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia pada perusahaan 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.

Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah dilakukannya audit manajemen sumber daya manusia serta teknik pengumpulan data pada 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 dan peningkatan kerja pada fungsi SDM.

3. Pupung Purnamasari (2015)

Pupung purnamasari (2015) melakukan penelitian membahas tentang pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dengan tujuan untuk menguji apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh audit manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan yang ada pada BUMN di Kota Bandung. Penelitian ini dilator belakangi oleh kenyataan bahwa tidak semua audit internal BUMN memiliki kemampuan dalam melakukan proses audit manajemen secara efektif dan efisien. Serta keyakinan auditor internal untuk menyelesaikan

tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Lemahnya audit manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan akan mengakibatkan ketidakseimbangan dalam kinerja karyawan di perusahaan.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh responden yaitu auditor internal pada tiga BUMN di Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan target sampling, pengumpulan data dilakukan dengan mendatangi langsung para koresponden untuk mengisi kuesioner penelitian. Hipotesis penelitian ini diuji dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil pengolahan regresi linier berganda, diketahui bahwa audit manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

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

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada jenis penelitian serta variabel-variabel yang digunakan. Pada penelitian terdahulu menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan analisis verifikatif. Variabel independen yang digunakan audit manajemen sumber daya manusia (X1), Motivasi Kerja (X2), Gaya Kepemimpinan (X3), serta variabel independen yang digunakan adalah kinerja karyawan (Y1).

4. Farah Saleem (2015)

Farah Saleem (2015) melakukan penelitian tentang evaluasi peran audit yang bertujuan untuk mengevaluasi peran audit manajemen sumber daya manusia

di dalam perusahaan. Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif yaitu digunakan secara deskriptif dengan mencoba menggambarkan beberapa fenomena yang ada didalam perusahaan. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer.

Persamaan pada penelitian ini adalah penelitian terdahulu 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.

5. **Ekromi Fraida Tsalasah (2015)**

Ekromi (2015) meneliti tentang pengaruh tentang audit sumber daya manusia dengan tujuan penelitian untuk mengetahui audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi SDM, studi kasus pada auditor Politeknik Negeri Malang. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini merupakan penelitian explanatori. Penelitian explanatori adalah penelitian yang bertujuan menelaah kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena tertentu. Tujuan explanatori adalah berusaha untuk menjelaskan atau membuktikan hubungan atau pengaruh antar variabel. Penelitian ini menggunakan non probability sampling dengan menggunakan metode sampling jenuh dan ditemukan sample yang valid sebanyak 37 orang senior auditor di Politeknik Negeri Malang. Uji instrument penelitian yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Analisis data dan interpretasi dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda.

Berdasarkan uji hasil hipotesis diketahui bahwa variabel audit SDM yaitu Perencanaan Audit SDM, Pelaksanaan Audit SDM, Pengelolaan dan Tindak

Lanjutan Audit SDM berpengaruh terhadap Efektivitas Fungsi SDM. Hal ini menunjukkan bahwa Efektivitas Fungsi SDM akan semakin meningkat jika Politeknik Negeri Malang meningkatkan variabel-variabel yaitu Perencanaan Audit SDM, Pelaksanaan Audit SDM, Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM.

Persamaan pada penelitian ini dan penelitian terdahulu adalah dilakukannya audit manajemen sumber daya manusia untuk mengetahui pengaruh terhadap efektivitas pada perusahaan.

Perbedaan pada penelitian ini dan penelitian terdahulu adalah penelitian terdahulu menggunakan jenis penelitian explanatori dan menggunakan *non probability sampling* dengan menggunakan metode sampling jenuh sedangkan pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif.

6. **Fadilah Atikah (2015)**

Fadilah Atikah (2015) meneliti tentang implementasi program pelatihan yang bertujuan untuk mengetahui program pelatihan pada Bank ICB Bumiputera Pekanbaru dan untuk mengetahui kinerja karyawan pada Bank ICB Bumiputera Pekanbaru. Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dimana sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Cara mengumpulkan data serta keterangan yang diperlukan dalam penyusunan penelitian ini adalah dengan kuesioner (angket) dan interview (wawancara) dimana populasi sampel yang diambil adalah karyawan Bank ICB Bumioutera Pekanbaru yang berjumlah 38 orang.

Hasil penelitian yang dilandasi dengan kajian teori dan perumusan masalah yang telah dibahas, selanjutnya dapat diambil kesimpulan bahwa

tanggapan responden mengenai pelatihan pada Bank ICB Bumiputera Pekanbaru, dikategorikan sangat baik serta tepat untuk diterapkan, karena sebagian besar karyawan sangat setuju dengan program pelatihan untuk karyawan yang artinya pelatihan adalah suatu tindakan yang dapat menambah wawasan dari peserta pelatihan dan juga menambah keterampilan dari karyawan yang mengikuti program pelatihan.

Persamaan pada penelitian ini dan pelatihan terdahulu adalah sama-sama menggunakan dependen kinerja karyawan untuk mengetahui pengaruh keefektivan pada perusahaan.

Perbedaan pada penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif sedangkan pada penelitian terdahulu menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan sumber data primer dan data sekunder.

7. **Arik Prasetya (2014)**

Arik Prasetya (2014) melakukan penelitian tentang “Audit Manajemen Pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi pada Fungsi Pengembangan Organisasi, Rekrutmen-Seleksi-Orientasi, Pelatihan&Pengembangan Sumber Daya Manusia, dan Penilaian Sumber Daya Manusia, dan Penilaian Kinerja Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia PT.XXX)”. Penelitian ini menjelaskan tentang audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan di departemen pengembangan sumber daya manusia PT.XXX meliputi fungsi pengembangan organisasi, fungsi rekrutmen-seleksi-orientasi, fungsi pelatihan&pengembangan sumber daya manusia, dan fungsi penilaian kinerja. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan

pendekatan kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara, kuesioner, dokumentasi, dan studi pustaka.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan aktivitas fungsi sumber daya manusia telah sesuai dengan standart operasional dan prosedur (SOP) yang berlaku. Beberapa hal yang perlu diperhatikan meliputi fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang pelaksanaannya belum optimal. Rekomendasi yang diberikan berdasarkan temuan audit adalah sosialisasi terhadap program serta evaluasi atas sosialisasi tersebut, pengadaan kerjasama rekrutmen dengan pihak ketiga, pengawasan dan pemantauan terhadap pelaksanaan orientasi, perbaikan formulir pada fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta mengubah system pada fungsi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia *system online*.

Persamaan pada penelitian ini dan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas audit manajemen sumber daya manusia serta metode yang digunakan adalah observasi, wawancara hingga dokumentasi. Variabel dependen sama-sama menggunakan kinerja karyawan(Y1).

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 (X1), fungsi rekrutmen, seleksi dan orientasi (X2), fungsi pelatihan dan pengembangan (X3), serta fungsi penilaian kinerja (X4).

8. Herry Goenawan Soedarsa (2014)

Herry Goenawan Soedarsa (2014) meneliti tentang pengaruh audit manajemen sumber daya manusia yang melatar belakangi penelitian Herry Goenawan Soedarsa pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung terdapat audit manajemen sumber daya manusia yang belum terlaksana dengan baik dimana perencanaan tenaga kerja yang ada belum disiapkan dengan matang karena masih terdapat penempatan karyawan tidak sesuai dengan bidang pekerjaannya sedangkan untuk kinerja karyawan, masih terdapat keterlambatan waktu dalam hal penyampaian laporan keuangan sehingga akan mempengaruhi pencapaian target perusahaan dimasa yang akan datang.

Penelitian yang dilakukan Herry Goenawan Soedarsa merupakan penelitian deskriptif kualitatif dan kuantitatif dimana menggunakan jenis data primer yaitu merupakan data yang di dapat dari sumber pertama, dari individu seperti hasil wawancara dan hasil penelitian kuesioner yang bersumber dari PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah Teknik Nonprobability sampling dengan menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2011:64). Model penelitian yang digunakan adalah eksploratif dan kausalitas. Alat uji yang digunakan adalah uji validitas, uji reliabilitas, analisis regresi sederhana linier serta koefisien korelasi. Uji hipotesis yang dilakukan adalah uji t dan koefisien determinasi (R^2).

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, diperoleh hasil yang menyatakan bahwa Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh

terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien korelasi yang termasuk kedalam kategori kuat. Hal ini menyatakan keberadaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dengan tingkat keeratan kuat. Adapun kontribusi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung juga cukup tinggi.

Persamaan penelitian ini dengan peneliti terdahulu yaitu meneliti tentang audit manajemen sumber daya manusia yang dimana peneliti sama-sama menggunakan penelitian kualitatif dan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja karyawan (Y1).

Perbedaan pada penelitian ini dan penelitian terdahulu 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.

9. Luhgianto (2014)

Luhgianto (2014) melakukan penelitian mengenai pengaruh motivasi dan kemampuan terhadap kinerja karyawan. Masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut : sejauh mana pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan, sejauh mana pengaruh kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan, sejauh mana pengaruh motivasi dan kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Dalam penelitian ini menggunakan 2 model analisis regresi sederhana dan 1 model analisis berganda. Model pertama, variabel motivasi sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen. Model kedua, variabel

kemampuan sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen. Model ketiga, variabel motivasi dan kemampuan sebagai variabel independen dan variabel kinerja sebagai variabel dependen. Jumlah sampel yang diambil 75 responden dengan teknik secara acak menggunakan kuesioner.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi dan kemampuan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja yang dibuktikan dengan uji T. Hasil penelitian dengan menggunakan variabel motivasi dan kemampuan berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja yang dibuktikan dengan uji F.

Persamaan penelitian ini dan penelitian terdahulu yaitu sama-sama menggunakan dependen kinerja karyawan untuk mengukur efektivitas pada perusahaan.

Perbedaan penelitian ini dan penelitian terdahulu terletak pada jenis penelitian, metode pengumpulan data, teknik analisis data, dan variabel.

10. **Lina Rizki (2013)**

Lina Rizki 2013 melakukan penelitian tentang penerapan audit manajemen dengan metode yang digunakan pada penelitian ini adalah metode analisis kualitatif, disini peneliti secara langsung dengan teknik pengumpulan data 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 system 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.

11. Bambang Suryono (2013)

Bambang Suryono (2013) melakukan penelitian tentang audit manajemen sumber daya manusia, penelitian ini untuk mengetahui apakah audit manajemen sumber daya manusia telah dijalankan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hal ini dilakukan dengan menilai efektivitas dan efisiensi antara standard yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan realita yang terjadi di bagian sumber daya manusia.

Jenis Penelitian ini adalah penelitian kualitatif, yaitu digunakan secara deskriptif dengan mencoba menggambarkan beberapa fenomena yang ada dalam perusahaan tentang obyek yang diteliti dan nantinya dapat ditarik sebuah kesimpulan dari hasil perumusan masalah pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya. Objek penelitian ini adalah penerapan audit manajemen fungsi sumber daya manusia pada PT. Pelabuhan Indonesia III Cabang Tanjung Perak Surabaya dengan menitikberatkan pada peranan audit

manajemen sumber daya manusia sebagai alat bantu manajemen untuk menilai kualitas kerja pegawai tersebut.

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 (Y1).

Perbedaan pada penelitian ini dan penelitian terdahulu terletak pada variabel yang digunakan, dimana variabel independen yang digunakan pada penelitian terdahulu meliputi efektivitas(X1), dan efisiensi(X2).

12. **Patrianus Khristian Sumule (2012)**

Patrianus Khristian Sumule (2012) melakukan penelitian pengaruh audit manajemen terhadap sumber daya manusia, penelitian ini menjelaskan tentang audit sumber daya manusia dapat dilakukan pada semua fungsi-fungsi operasional dari manajemen sumber daya manusia yaitu perencanaan, seleksi, latihan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, hubungan karyawan dengan organisasi (hubungan industrial). Penelitian ini bertujuan untuk mengklarifikasi pengaruh audit manajemen sumber daya manusia terhadap efektivitas. Organisasi di PT.Surveyor Indonesia Surabaya Area untuk menggambarkan faktor yang paling dominan. Adapun jenis penelitian yang dipergunakan peneliti adalah penelitian asosiatif atau hubungan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang dijadikan angka. Penelitian ini

dilakukan kepada karyawan dan manajer pada PT. Surveyor Indonesia Surabaya Area. Sampel dalam penelitian ini adalah sebagian pegawai tetap sejumlah 58 orang dari populasi sebanyak 61 orang. Metode pengambilan sampel secara *disproportionate stratified random* sampling dengan taraf kesalahan 5%. Sumber data meliputi data primer dan data sekunder.

Hasil penelitian ini diperoleh dari uji-t menyatakan bahwa variabel audit fungsi sumber daya manusia (X1) mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap efektivitas organisasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa para pegawai akan mempunyai efektivitas yang tinggi bila mereka mengetahui kejelasan tugasnya, adanya prosedur yang jelas mengenai pekerjaannya, adanya tindak lanjut terhadap rencana yang telah ditetapkan oleh manajemen dan adanya koreksi dan sanksi yang lebih tegas terhadap kesalahan mereka. Dari hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan uji-F menunjukkan bahwa variabel audit fungsi sumber daya manusia, audit kepuasan karyawan, audit ketaatan manajerial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi.

Persamaan pada penelitian ini adalah penelititerdahulu sama-sama melakukan penelitian tentang pengaruh audit manajemen sumber daya manusia.

Perbedaan pada 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 (X1), audit kepuasan karyawan (X2), audit ketaatan manajerial (X3), serta variabel dependen yang digunakan adalah efektivitas

organisasi (Y1) sedangkan di penelitian ini menggunakan jenis pendekatan kualitatif deskriptif.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Resources-Based Theory

Resources Based Theory adalah teori yang menjelaskan tentang kinerja perusahaan akan optimal jika perusahaan memiliki keunggulan kompetitif sehingga dapat menghasilkan nilai bagi perusahaan. Keunggulan kompetitif adalah sesuatu yang melekat bagi perusahaan dan sulit untuk ditiru oleh perusahaan lain. Keunggulan kompetitif didapatkan dengan memanfaatkan dan mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan baik. Dalam sumber daya yang dimiliki perusahaan, *resourced based theory* meyakini bahwa perusahaan sebagai kumpulan kemampuan dalam mengelola sumber daya tersebut (Penrose, 1959). Sumber daya adalah semua yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan baik itu aset, kemampuan perseorang karyawan, pengetahuan tentang teknologi, proses organisasional, dan informasi yang berguna untuk mengimplementasikan strategi perusahaan sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan.

Kuryanto (2008) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber dayanya dengan baik sehingga dapat menciptakan *value added* bagi perusahaan. Sumber daya disini berupa *intellectual capital* yaitu *human capital*, *structural capital*, dan *customer capital*. Keunggulan kompetitif akan tercipta jika *intellectual capital* dapat dikelola dengan baik sehingga nantinya dapat menciptakan *value added* yang

berguna untuk perusahaan dan akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan itu sendiri. Terdapat kriteria perusahaan agar mampu mencapai keunggulan kompetitif menurut Barney and Clark (2007), adalah sebagai berikut :

- a. Sumber daya harus bisa menambah nilai positif bagi perusahaan.
- b. Sumber daya harus sulit untuk ditiru oleh pesaingnya.
- c. Sumber daya harus bersifat unik diantara sumber daya pesaingnya.
- d. Sumber daya tidak dapat digantikan oleh pesaing lainnya.

Dari pengertian diatas, *resources based theory* memenuhi kriteria sebagai sumber daya yang unik dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan sehingga dapat menciptakan *value* bagi perusahaan. *Value* ini berupa adanya kinerja yang semakin optimal di perusahaan.

Hubungan *Resources Based Theory* pada penelitian ini adalah sumber daya yang digunakan pada PT. JNE Cabang Jawa Timur meliputi karyawan, team leader, manajer, auditor internal yang dimana harus memiliki keterampilan dan berkompeten masing-masing di bidangnya agar kinerja perusahaan menjadi optimal sehingga dapat menciptakan nilai tambah bagi perusahaan dan perusahaan bisa mencapai target yang dituju secara maksimal dengan terdukungnya sumber daya yang ada di dalam PT. JNE Cabang Surabaya.

2.2.2 Balance Theory

Langkah awal untuk memperoleh pengertian audit adalah dengan mencermati teori keseimbangan yang dibahas oleh Leo Herbert. Dalam buku tersebut dijelaskan bahwa terdapat tiga pihak yang saling berkaitan dalam

kegiatan audit yaitu : (1) entitas pemeriksaan, (2) entitas yang diaudit (*auditee*), (3) entitas yang meminta pertanggung jawaban. Dalam buku tersebut juga menjelaskan bahwa audit manajemen merupakan suatu jenis audit kinerja untuk menggantikan atau menilai apakah manajemen telah menjalankan operasional organisasinya dengan ekonomis dan efisien.

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

2.2.3 *Locus of Control Theory*

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

Locus of Control juga mempunyai istilah yang mengacu pada persepsi tentang pengendalian pribadi, khususnya berkaitan dengan kontrol dengan hasil-hasil yang penting. Benson et al. (2005) berpendapat *locus of control* mengacu pada keyakinan seseorang tentang bagaimana upaya individu dalam mencapai

hasil yang diinginkan (2010:382). Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dipaparkan diatas dapat disimpulkan bahwa *locus of control* adalah tingkat sejauh mana keyakinan yang dimiliki oleh individu terhadap sumber penyebab peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kehidupannya, apakah berhasil, prestasi dan kegagalan dalam hidupnya dikendalikan oleh perilakunya sendiri (faktor internal) ataukah semua peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya berupa prestasi, kegagalan dan keberhasilan dikendalikan oleh kekuatan lain, seperti pengaruh orang lain yang berkuasa, kesempatan, keberuntungan dan nasib (faktor eksternal).

Hubungan *Locus of Control Theory* dengan penelitian ini adalah bahwa internal-eksternal kontrol mengacu pada sejauh mana seseorang mengharapkan bahwa penguatan atau hasil merupakan fungsi dari kesempatan, keberuntungan, atau nasib adalah berada di bawah kendali kekuatan orang lain.

2.2.4 Auditing

Audit atau pemeriksaan dalam arti luas bermakna evaluasi terhadap suatu organisasi, sistem, proses, atau produk. Audit dilaksanakan oleh pihak yang berkompeten, objektif, dan tidak memihak yang disebut auditor. Auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti secara obyektif mengenai pertanyaan-pertanyaan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pertanyaan dengan kriteria yang telah ditetapkan serta penyampaian hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan (Mulyadi, 2012:12).

American Accounting Association (AAA) *Commite On Basic Auditing Concept* memberikan pengertian audit secara umum yaitu : Audit adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti secara objektif mengenai pertanyaan-pertanyaan, kegiatan-kegiatan dan kejadian ekonomis untuk menentukan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan menyampaikan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan.

Buku pelaporan keuangan yang diterbitkan oleh American Accounting Association, audit disebut sebagai proses sistematis dalam pengumpulan dan penilaian secara objektif atas bukti-bukti berkenaan dengan pernyataan tentang tindakan-tindakan dan peristiwa-peristiwa ekonomi menentukan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria tertentu yang standar, serta mengkomunikasikan hasil-hasilnya kepada pihak-pihak pengguna yang berkepentingan.

Dari definisi di atas, pengertian audit dapat disederhanakan sebagai berikut Audit adalah kegiatan pengumpulan informasi dan signifikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran, dan penilaian serta penarikan kesimpulan) secara sistematis, objektif, dan terdokumentasi yang berorientasi kepada azas nilai manfaat.

a. Prinsip Dasar Audit

Menurut (Bhayangkara, 2008:5), ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik, yang meliputi :

1. Audit dititik beratkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki. Sesuai dengan tujuan audit manajemen yaitu menciptakan perbaikan terhadap program atau aktivitas perusahaan, maka audit dititik beratkan pada berbagai hal yang masih memerlukan perbaikan untuk mencapai kondisi optimal dalam pengelolaan sumber daya yang dimiliki perusahaan.
2. Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit. Penilaian akurat terhadap kinerja manajemen maupun berbagai program atau metode operasi yang telah dilaksanakan membutuhkan audit yang seksama.
3. Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif. Disamping menyajikan temuan-temuan yang merupakan kelemahan dalam pengelolaan perusahaan, auditor juga harus menyajikan temuan-temuan yang positif yang biasanya berupa keberhasilan yang dicapai manajemen dalam mengelola berbagai program atau aktivitas dalam operasinya.
4. Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan yang terjadi. Auditor harus dapat mengidentifikasi dan menemukan individu-individu yang bertanggung jawab terhadap berbagai kelemahan yang terjadi pada perusahaan.
5. Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab walaupun auditor tidak memiliki wewenang dalam memberikan sanksi atau tindakan terhadap petugas yang bertanggung jawab terhadap kelemahan yang terjadi, tetapi berdasarkan hasil audit yang dilakukan.

6. Pelanggaran hukum. Dalam proses audit tidak menutup kemungkinan auditor menemukan berbagai pelanggaran terhadap hukum yang berlaku. Pelanggaran dapat berupa penipuan, penggelapan aset-aset perusahaan maupun berbagai kegiatan yang secara sengaja merugikan perusahaan untuk kepentingan pribadi maupun kelompok.
7. Penyelidikan dan pencegahan kecurangan. Jika terdapat indikasi terjadinya kecurangan pada objek audit, auditor harus memberikan perhatian khusus dan melakukan penyelidikan yang lebih dalam terhadap hal tersebut, sehingga diharapkan kecurangan tersebut tidak terjadi.

b. Tujuan dan Manfaat Auditing

Tujuan dan manfaat audit adalah untuk meningkatkan keyakinan pengguna laporan keuangan yang dituju. Hal ini dicapai melalui pernyataan suatu opini oleh auditor tentang apakah laporan keuangan disusun, dalam semua hal yang material sesuai dengan kerangka laporan keuangan yang berlaku (Standart Audit 200 : 3).

c. Tipe/Klasifikasi Audit

Tipe atau Klasifikasi Audit meliputi :

1. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)

Audit ketaatan adalah proses kerja yang menentukan apakah pihak yang diaudit telah mengikuti prosedur, standart, dan aturan tertentu yang telah ditetapkan oleh pihak yang berwenang. Audit ini bertujuan untuk menentukan apakah yang diperiksa sesuai dengan kondisi dan perundang-undangan tertentu.

2. Audit Operasional (*Operational Audit*)

Audit operasional merupakan penelaah secara sistematis secara aktivitas operasi organisasi dalam hubungannya dengan tujuan tertentu. Dalam audit operasional, auditor diharapkan melakukan pengamatan yang objektif dan analisis yang komprehensif terhadap operasional-operasional tertentu. Tujuan dari audit operasional ini adalah untuk menilai kinerja, kinerja yang dibandingkan dengan kebijakan, standart dan sasaran yang ditetapkan oleh manajemen.

3. Audit Investigasi (*Investigation Audit*)

Serangkaian kegiatan yang mengenali (*recognize*), mengidentifikasi (*identification*), dan menguji (*examine*) secara detail informasi dan fakta-fakta yang ada untuk mengungkapkan kejadian yang sebenarnya dalam rangka pembuktian untuk mendukung proses hukum atas dugaan penyimpangan yang dapat merugikan keuangan suatu entitas (perusahaan/organisasi/daerah/negara).

d. Kriteria Utama Pelaksanaan Audit Manajemen

Audit juga memiliki kriteria utama dalam pelaksanaannya, berikut merupakan kriteria yang adadalam pelaksanaan audit, 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.

e. Pengertian Audit Internal

Auditor internal adalah auditor yang bekerja di dalam perusahaan (negara maupun swasta), tugasnya menentukan apakah kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen puncak telah dipatuhi, menentukan baik atau tidaknya penjagaan terhadap kekayaan organisasi serta menentukan keandalan informasi yang dihasilkan oleh berbagai bagian organisasi. 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
4. Berdasarkan pada bukti yang diproses, auditor internal menganalisis, menilai, merekomendasikan, mengkonsultasikan dan juga memberikan informasi atas segala tindakan yang telah direview.

f. Tugas dan Peran Audit Internal

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

1. Membantu manajemen untuk mendapatkan administrasi perusahaan yang paling efisien dengan memuat kebijakan operasi kerja perusahaan.
2. Menentukan kebenaran dari data keuangan yang dibuat dan keefektifan dari intern.
3. Memberikan dan memperbaiki kinerja yang tidak efisien.
4. Membuat rekomendasi perubahan yang diperlukan dalam beberapa fase.
5. Menentukan sejauh mana perlindungan pencatatan dan keamanan harta kekayaan perusahaan terhadap penyelewengan.
6. Menentukan tingkat koordinasi dan kerja sama dari kebijakan manajemen.

g. Standar Pelaporan Audit

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

1. Laporan audit harus menyatakan apakah laporan sudah tersusun sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku.

Standart pelaporan yang pertama ini tidak mengharuskan auditor untuk menyatakan tentang fakta namun standar tersebut mewajibkan auditor untuk memberikan pernyataan (pendapat) mengenai apakah penyusunan laporan keuangan sudah dilaksanakan dan disajikan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku secara umum.

2. Hasil laporan audit harus menunjukkan, apabila ada ketidakkonsistenan penerapan prinsip akuntansi dalam penyusunan laporan keuangan periode berjalan dengan penerapan periode sebelumnya.

Standar ini disebut juga standar konsistenan, yang bertujuan untuk menuntut auditor independen untuk memahami antara konsistensi dengan daya banding laporan keuangan. Apabila terjadi kurangnya konsistensi maka penerapan prinsip akuntansi dapat menyebabkan kurangnya daya banding laporan keuangan.

3. Pengungkapan informatif dalam laporan keuangan harus dipandang memadai, kecuali dinyatakan lain dalam laporan auditor.

Penyajian laporan keuangan yang berisikan pengungkapan informasi yang sesuai dengan prinsip akuntansi yang memadai atas hal material, meliputi bentuk, susunan, isi, laporan keuangan, serta catatan atas laporan keuangan.

4. Laporan auditor harus memuat pernyataan pendapat mengenai laporan keuangan secara keseluruhan atau suatu asersi bahwa pernyataan yang demikian tidak bisa diberikan.

Apabila pendapat keseluruhan tidak bisa diberikan maka alasannya harus ditanyakan, laporan auditor harus menyajikan petunjuk yang jelas tentang pekerjaan audit yang berhasil dilaksanakan.

2.2.5 Pengertian Audit Manajemen

Istilah audit manajemen tidak seumum audit keuangan. Pengertian audit manajemen sering digunakan bergantian dengan istilah “*Operational Audit*”,

“*Performance Audit*”. Berikut adalah definisi audit manajemen: 1) Berdasarkan publikasi Institute of Internal Auditors, mendefinisikan sebagai berikut: Operational audit adalah suatu proses yang sistematis dari penilaian efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi operasi suatu organisasi di bawah pengendalian manajemen dan melaporkan kepada orang yang tepat terhadap hasil dari penilaian beserta rekomendasi untuk perbaikan. 2) Herbert (1979) audit manajemen adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri.

Bagian penting dari definisi di atas adalah: 1) Proses yang sistematis. Suatu audit operasional mencakup langkah dan prosedur yang logis terstruktur dan terorganisasi. Aspek ini termasuk perencanaan yang baik, termasuk mendapatkan dan secara obyektif menilai bukti-bukti yang berhubungan dengan aktivitas yang diperiksa. 2) Menilai operasi organisasi. Penilaian operasi harus didasarkan pada beberapa kriteria yang ditetapkan dan disetujui. 3) Efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi. Tujuan utama audit manajemen adalah membantu manajemen dan organisasi yang diperiksa, memperbaiki efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi. Hal ini berarti audit manajemen memfokuskan pada masa yang akan datang. 4) Melaporkan kepada orang-orang yang tepat. Penerimaan laporan audit manajemen adalah pihak manajemen atau individu yang meminta audit.

a. Perbedaan Audit Keuangan dan Audit Manajemen

Menurut Tunggal (2000) perbedaan audit keuangan dan audit manajemen ada pada tabel sebagai berikut :

Tabel 2.1
Perbedaan Audit Keuangan dan Audit Manajemen

Karakteristik	Audit Keuangan	Audit Manajemen
1. Tujuan	Menyatakan pendapat tentang kewajaran Laporan Keuangan	Menilai dan meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasi
2. Ruang Lingkup	Data/catatan Keuangan	Operasi dan fungsi
3. Orientasi	Masalah keuangan dalam periode di masa lalu	Masalah operasional di masa lalu, sekarang, dan akan datang
4. Standar Penilaian	Prinsip akuntansi yang diterima umum	Prinsip-prinsip operasi manajemen
5. Metode	Standar pemeriksaan	Teknik operasi manajemen
6. Ketepatan	Definitif	Relatif
7. Pemakai	Pihak luar perusahaan	Pihak intern
8. Realisasi	Aktual	Potensial
9. Frekuensi	Teratur, paling sedikit setahun sekali	Periodik, tetapi waktunya tidak ditetapkan

b. Tujuan dan Manfaat Audit Manajemen

Tujuan audit manajemen menurut Hamilton (1983) adalah *“The overall objective of the management audit, therefore, is to evaluate the efficiency and effectiveness of your organization. You can tailor it to evaluate the company as a whole or limit the scope to a specific department or function within your organization”*. Secara ringkas dinyatakan bahwa audit manajemen dilakukan untuk mengevaluasi jalannya berbagai aktivitas perusahaan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Manajemen audit mengidentifikasi timbulnya penyelewengan-penyelewengan dan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, kemudian

disampaikan kepada pihak manajemen sampai dengan pemberian rekomendasi untuk perbaikan selanjutnya.

Tujuan umum dari audit manajemen menurut Sukrisno (1999) antara lain:

1) Untuk menilai kinerja dari audit manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan. 2) Untuk menilai berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis. 3) Untuk menilai efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh top manajemen. 4) Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada top manajemen untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian internal, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi dari kegiatan perusahaan.

Manfaat umum dari audit manajemen menurut (Tunggal, 2003:14) antara lain : 1) Memberikan informasi operasi yang relevan dan tepat waktu untuk pengambilan keputusan 2) Membantu manajemen dalam mengevaluasi catatan, laporan-laporan dan pengendalian 3) Memastikan ketaatan terhadap kebijakan manajerial yang ditetapkan, rencana-rencana, prosedur serta persyaratan peraturan pemerintah 4) Mengidentifikasi area masalah potensial pada tahap dini untuk menentukan tindakan preventif yang akan diambil 5) Menilai ekonomisasi dan efisiensi penggunaan sumber daya termasuk memperkecil pemborosan 6) Menilai efektivitas dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan 7) Menyediakan tempat pelatihan untuk personil dalam seluruh fase operasi perusahaan.

c. Tipe Audit Manajemen

Audit Manajemen terdiri dari tiga kategori menurut Amin Widjaja (2003:35), yaitu sebagai berikut :

- 1) Audit Fungsional (*Functional Audit*), Fungsi adalah suatu alat untuk mengkategorikan aktivitas usaha, terdapat banyak cara untuk membagi fungsi-fungsi dalam operasi perusahaan. Audit Fungsional berhubungan dengan satu atau lebih suatu fungsi dalam suatu organisasi.
- 2) Audit Organisasi (*Organizational Audit*), Audit Organisasi berhubungan dengan unit organisasi secara keseluruhan seperti departemen, cabang, atau anak perusahaan.
- 3) Penugasan Khusus (*Special Assigment*), Penugasan Khusus timbul karena permintaan manajemen, pada penugasan khusus ini termasuk menentukan sebab-sebab suatu sistem yang terjadi karena ketidakefektifan, melakukan penyelidikan kemungkinan adanya kecurangan dalam suatu divisi, serta membuat rekomendasi untuk mengurangi biaya produksi suatu produk.

d. Karakteristik Audit Manajemen

Audit manajemen mempunyai karakteristik penting yang meliputi :

1. Tujuan Pemeriksaan

Tujuan audit manajemen adalah membantu semua peringkat manajemen dan meningkatkan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan ekonomisasi.

2. Independensi

Agar pemeriksaan manajemen bermanfaat maka pemeriksaan manajemen harus bersifat independen, meliputi :

- a. Bebas dari pengaruh atau pertanggung jawaban atas kegiatan unit yang diperiksa.
- b. Dapat mengembangkan program pemeriksaan tanpa pengaruh yang tidak pantas.
- c. Dapat mengakses sepenuhnya bukti-bukti dan para karyawan pelaksana yang diperlukan dalam pemeriksaannya.
- d. Dapat memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif.
- e. Dapat memasukkan ke laporan audit semua masalah yang dianggap perlu.

3. Pendekatan Sistematis

Dalam merencanakan dan melaksanakan audit manajemen perlu menggunakan pendekatan yang sistematis dan metode-metode yang konsisten.

4. Kriteria Prestasi

Audit manajemen harus mempunyai kriteria mengukur prestasi agar dapat dibandingkan dan dievaluasi. Namun, dalam menilai prestasi suatu pusat pertanggung jawaban digunakan kriteria berupa anggaran atau standar untuk menilai pelaksanaan kegiatan.

5. Bukti Pemeriksaan

Pemeriksaan harus dipahami dengan baik yaitu :

- a. Perencanaan bukti analisis audit
- b. Teknik-teknik untuk memperoleh dan melaksanakan bukti audit
- c. Jenis jenis audit antara lain : Bukti Fisik (tindakan pengamatan atau inspeksi secara fisik terhadap sesuatu, khususnya aktiva berwujud untuk menentukan bahwa sesuatu itu ada), Bukti Dokumentasi (bukti dokumentasi dapat berupa bahan-bahan yang diolah dan disimpan dalam komputer atau dicetak oleh komputer atau dapat pada menggunakan alat-alat atau mesin pembuat bukti dokumenter lainnya), Bukti Catatan Kegiatan (dalam pemeriksaan manajemen, catatan kegiatan fungsional, organisasional, maupun keuangan merupakan bukti pemeriksaan), Bukti Lisan (dapat diperoleh pemeriksaan melalui wawancara lisan atau mengajukan pertanyaan lisan kepada manajemen atau karyawan organisasi yang diperiksa serta pihak pihak lain yang berkompeten dengan pemeriksaannya), Bukti Perhitungan (bukti ini diperoleh dengan cara melakukan perhitungan kembali data kuantitatif yang dilakukan oleh organisasi yang diperiksa).

6. Pelaporan Dan Rekomendasi

Audit manajemen dalam laporan audit menekankan pada temuan-temuan selama audit, pembuatan kesimpulan audit dan rekomendasi untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan produktivitas perusahaan atau komponen-komponen tertentu dalam perusahaan yang dipimpinnya.

e. Ruang Lingkup Audit Manajemen

Ruang lingkup audit manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian dari program atau aktivitas yang dilakukan. Periode audit juga bervariasi bisa untuk jangka waktu satu minggu, beberapa bulan, satu tahun bahkan untuk beberapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Sasaran audit manajemen adalah kegiatan aktivitas, program, dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan atau peningkatan baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

f. Tahapan-Tahapan Audit Manajemen

Ada beberapa tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen, menurut Bhayangkara (2008) menyebutkan bahwa secara garis besar tahapan dalam audit manajemen dikelompokkan menjadi :

1. **Audit Pendahuluan.** Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap obyek yang diteliti. Disamping itu pada tahap ini juga dilakukan penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit.
2. **Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen.** Pada tahap ini auditor melakukan review dan pengujian pengendalian manajemen terhadap obyek audit dengan tujuan untuk menilai efektivitas

pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

3. Audit Terperinci. Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti-bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan.
4. Pelaporan. Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan.
5. Tindak Lanjut. Tahap ini merupakan tahap akhir dari suatu audit manajemen, tindak lanjut mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

2.2.6 Sumber Daya Manusia

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 2003:244).

Sumber daya manusia memegang peranan penting dalam pencapaian suatu tujuan dan keunggulan dalam persaingan antar perusahaan. Dukungan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi memiliki kolerasi positif dengan penciptaan

nilai tambah dan tingkat kualitas keputusan yang diambil di dalam perusahaan. Untuk meningkatkan tanggung jawab seluruh karyawan pada penciptaan nilai tambah pengelolaan sumber daya manusia harus menjadikan pemberdayaan karyawan sebagai dasar perumusan dibidang sumber daya manusia dan pelaksanaannya.

Sumber daya manusia yang memiliki kompetensi, kelayaitasan dan etos kerja yang tinggi akan menjadikan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Sumber daya manusia yang berkualitas hanya didapatkan dari proses pengelolaan sumber daya manusia yang berkualitas jadi melalui sebuah proses pengelolaan yang baik dapat menjadikan perusahaan unggul dan mampu bersaing. Oleh sebab itu banyak perusahaan sekarang yang menjadikan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan lainnya.

a. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektivitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan, audit memberikan 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 2001:28).

Audit manajemen 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 di penuhi 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.

Audit Sumber Daya Manusia membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan SDM dengan cara :

1. Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan.
2. Menilai kualitas praktek, kebijakan, dan pengelolaan SDM.
3. Melaporkan keberadaan SDM saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.
4. Menilai biaya dan manfaat praktik-praktik SDM.
5. Menilai hubungan SDM dengan manajemen lini dan cara-cara bagaimana meningkatkannya.
6. Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja SDM.
7. Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

b. Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit manajemen 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 sendiri mungkin melalui

proses audit sehingga manajemen dapat segera memberikan perhatian dan tindakan koreksi dapat segera diambil.

IBK. Bhayangkara (2008:60) mendefinisikan audit manajemen sumber daya manusia sebagai penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia, menurut IBK. Bhayangkara (2008:61).

Tujuan dilakukan audit manajemen sumber daya manusia ini adalah :

1. Untuk menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia.
2. Menilai apakah program sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya.
5. Merumuskan langkah perbaikan yang tepat untuk perusahaan tersebut agar dapat meningkatkan ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas dari aktivitas sumber daya manusia.

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 dan sebagai dasar mengambil keputusan untuk mengecek posisi kinerja.

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 dari terjebak dalam rutinitas dan trivialitas pelaksanaan manajemen sumber daya manusia sehingga melupakan pemikiran dan tindakan strategis untuk mengamankan kepentingan organisasi di masa depan.

Menurut William B. Werther, Jr dan Keith Davis dalam IBK. Bhayangkara (2008:61) manfaat audit manajemen sumber daya manusia antara lain :

1. Mengidentifikasi kontribusi dari Departemen Sumber Daya Manusia terhadap organisasi.
2. Meningkatkan citra profesional Departemen Sumber Daya Manusia.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi terhadap karyawan di Departemen Sumber Daya Manusia.
4. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab di Departemen Sumber Daya Manusia.
5. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang Sumber Daya Manusia.
6. Memastikan ketaatan terhadap hukum, peraturan dalam praktik Sumber Daya Manusia.

7. Menurunkan biaya Sumber Daya Manusia melalui prosedur sumber daya manusia yang lebih efektif dan memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi sumber daya manusia.

d. Pendekatan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada tiga pendekatan di dalam audit manajemen sumber daya manusia yang digunakan umum digunakan oleh perusahaan, yaitu :

1. Menentukan ketaatan dalam hukum dan berbagai peraturan yang berlaku, audit menekankan bagaimana perusahaan menetapkan berbagai aturan dan kebijakan yang secara internal berlaku diperusahaan, apakah telah sesuai dengan hukum dan aturan yang berlaku di perusahaan.
2. Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi. Manajer sumber daya manusia sebagai pengendali fungsi ini, dituntut untuk mampu mengarahkan program-programnya pada berbagai aktivitas yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
3. Mengukur kinerja program. Mengukur kinerja program berarti menghubungkan aktivitas aktual program sumber daya manusia yang diaudit dengan ukuran-ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya. Disamping ukuran-ukuran keberhasilan, penilaian kinerja program juga dihubungkan dengan strategi dan rencana yang telah ditetapkan.

e. Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia harus dikelola sebagaimana aset yang dimiliki oleh perusahaan. Jadi pola pikir pemberdayaan karyawan harus menjadi dasar pengelolaan karyawan sumber daya manusia ini. Ruang lingkup sumber daya manusia dibagi menjadi tiga kelompok, sesuai dengan administrasi aset tetap pada umumnya, yaitu perolehan, penggunaan, dan penghentian penggunaan sebagai berikut :

1. Rekrutmen atau perolehan sumber daya manusia, mulai dari awal proses perencanaan
2. Pengelolaan (pemberdayaan) sumber daya manusia, meliputi semua aktivitas pengelolaan sumber daya manusia setelah ada diperusahaan mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
3. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

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 sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan untuk 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, 2005:39).

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 structural 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 standart yang berlaku pada masing-masing organisasi.

A. Hubungan Audit Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Karyawan

Audit SDM sangat berhubungan berat dengan kinerja artinya informasi yang diperoleh melalui SDM tersebut nantinya dapat digunakan untuk memacu dan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Menurut (Reni Rosani, 2005:4) menyatakan bahwa ada beberapa indikator yang dapat dijadikan acuan atau sebagai tolak ukur kinerja seseorang kinerja karyawan serta hubungannya dengan audit SDM, yaitu sebagai berikut :

1. Tingkat Turnover

Turnover dapat terjadi karena banyak faktor, hal ini disebabkan terjadinya kekosongan pegawai karena pegawai pensiun, cuti, berhenti atau putus hubungan kerja (PHK) dan juga meninggal. Dalam hal ini audit SDM bertujuan agar jangan sampai terjadi *turnover* kerja dan perlu adanya pengisian kekosongan jabatan dengan segera.

2. Tingkat Kehadiran Kerja

Tingkat kehadiran kerja sangat penting dalam menentukan kinerja seseorang karyawan selalu datang terlambat dan sering absen itu berarti tingkat kedisiplinannya masih rendah, hal ini dapat mengganggu aktivitas kerja dan akhirnya menyebabkan turunnya kinerja. Dengan adanya audit SDM nantinya diharapkan setiap karyawan dapat memperbaiki dan meningkatkan kedisiplinan mereka terhadap peraturan yang telah ditentukan sehingga dapat mengurangi tingkat absensi dan keterlambatan.

3. Tingkat Lembur

Lembur dapat diartikan sebagai waktu tambahan diluar jam kerja. Hal ini disebabkan karena pekerjaan yang banyak atau menumpuk tetapi tidak dapat diselesaikan dalam batas waktu jam kerja sehingga harus ada jam kerja tambahan lembur. Di satu sisi, lembur dapat menguntungkan bagi karyawan yang melakukannya karena mereka akan mendapatkan uang bonus tambahan. Tapi disisi lain, lembur bukanlah suatu hal yang baik karena hal tersebut menunjukkan kinerja seorang karyawan belum optimal. Dengan adanya audit SDM diharapkan tingkat jam kerja lembur dapat turun sehingga pekerjaan dapat terselesaikan tepat pada waktunya.

B. 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. Dari definisi-definisi diatas 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 dimana 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 dihasilkan (baik atau tidaknya).
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Berikut ini adalah beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari pegawai di dalam suatu organisasi atau perusahaan, yaitu sebagai berikut :

- a. Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*), kemampuan realitas (*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 negative 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.

D. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan penilaian kinerja karyawan ialah memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*) terdapat enam kriteria pokok untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :

a. *Quality*

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

b. *Quantity*

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

c. *Timeliness*

Arti *timeliness* 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 *cost-effectiveness* adalah tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) yang

dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

e. Need for Supervision

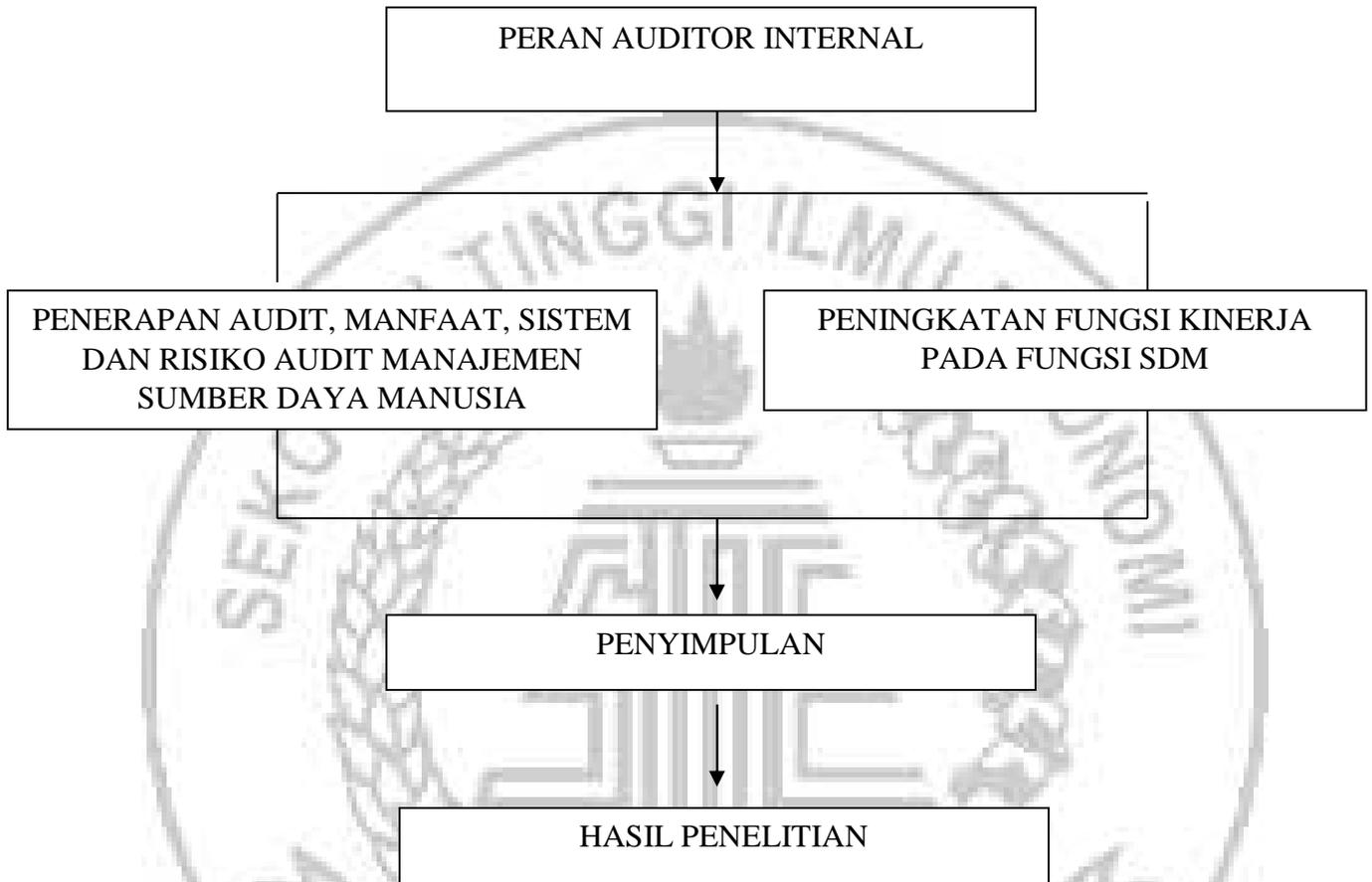
Arti dari *need for supervision* adalah tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervision untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

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.



2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Berdasarkan gambar 2.1 di atas ini, peneliti ingin mengetahui pengaruh penerapan yang timbul dengan adanya audit manajemen sumber daya manusia pada PT. JNE Cabang Surabaya. Berikut penjelasan kerangka pemikiran :

- a. Melakukan wawancara kepada auditor internal
- b. Melakukan wawancara kepada Leader
- c. Melakukkann wawancara kepada pegawai bagian SDM
- d. Menganalisa pengaruh penerapan yang timbul dengan adanya audit manajemen sumber daya manusia yang diperoleh dari informan pada PT. JNE Cabang Surabaya
- e. Menarik kesimpulan dari wawancara yang telah dilakukan.

