

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Pengertian Audit

Fungsi pengawasan dan pengendalian manajemen, menimbulkan aktivitas audit (pemeriksaan). Secara lebih luas audit juga dibutuhkan dalam menilai pertanggungjawaban manajemen kepada berbagai pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Audit dapat membantu manajemen untuk menentukan berdasarkan faktor-faktor yang dapat diidentifikasi dan diketahui dengan baik.

Menurut Sondang P. Siagian (2001:13) mengemukakan bahwa:

Audit manajemen pada hakikatnya merupakan suatu instrument ilmiah yang diperuntukkan bagi manajemen puncak. Dikatakan demikian karena manajemen puncak yang menarik manfaat paling besar dari hasil kegiatan itu. Jika dalam suatu perusahaan penyelenggaraan audit manajemen merupakan suatu kegiatan khusus, seperti dalam bentuk proyek misalnya, manajemen puncak pula yang akan mengambil prakarsa agar kegiatan itu ditangani dan sekaligus menentukan sasaran yang akan diaudit serta menentukan pendekatan yang akan dilakukan untuk menyelesaikannya.

Agar audit manajemen mencapai sasarannya yaitu pemilikan pengetahuan yang faktual dan objektif tentang kinerja perusahaan, hal yang perlu diperhatikan ialah bahwa pelaksanaan kegiatan audit itu benar-benar bersifat independen, bebas dari pengaruh siapa pun dalam organisasi, termasuk manajemen puncak.

Menurut IBK. Bhayangkara (2008:2) mengemukakan bahwa:

Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk

mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

Berdasarkan pengertian menurut para ahli maka dapat disimpulkan bahwa pemeriksaan (audit) merupakan suatu proses pengumpulan dan penilaian bukti yang dilakukan oleh orang yang independent dan kompeten mengenai informasi kuantitatif dari suatu kegiatan ekonomi dengan tujuan pelaporan tingkat perbedaan antara informasi kuantitatif dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya untuk dapat menilai ketepatangunaan (*efficiency*) dan keberhasilannya (*effectiveness*). Audit manajemen merupakan alat penilaian keberhasilan pimpinan menjalankan roda perusahaan.

#### **2.1.1.1 Jenis-jenis Audit**

Kegiatan pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan dilakukan oleh Top Manajemen perusahaan yang bersangkutan. Kemudian kegiatan pelaksanaan dari keputusan kebijakan tersebut, serta kegiatan membukukan dan melaporkan akibat dari kegiatan yang terjadi yang utamanya yang menyangkut SDM, semuanya perlu diaudit. Oleh karena itu, audit itu sendiri dapat diartikan sebagai suatu kegiatan penilaian objektif dan independen untuk mengkaji semua kegiatan, utamanya di bidang SDM.

menurut Veithzal Rivai (2005:550) menggolongkan audit menjadi 3 golongan yaitu:

1. Manajemen audit (*Policy audit*) merupakan suatu penilaian yang dilaksanakan secara sistematis dan independent, berorientasi ke masa depan terhadap keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas SDM

- melalui perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen, pencapaian rencana yang telah ditetapkan serta pencapaian *social objective*.
2. *Performance/Operasional* audit merupakan suatu kegiatan penilaian yang sistematis yang dilaksanakan secara objektif dan independent, berorientasi untuk masa depan atas semua kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan, utamanya dalam bidang SDM. Baik yang menyangkut kegiatan *top-middle* atau *low* manajemen, dengan tujuan untuk mengadakan perbaikan rencana kerja perusahaan, pencapaian tujuan serta meningkatkan manfaat SDM yang ada pada perusahaan itu, serta pengembangan SDM sebagai bagian dari asset perusahaan.
  3. *Financial audit*, yang mempunyai orientasi pengujian atau penilaian secara independent dan objektif atas tingkat kewajaran dan kecermatan serta data keuangan atau administrasi untuk memberikan perlindungan keamanan asset perusahaan dengan melakukan evaluasi kelayakan internal control yang diterapkan.

Sedangkan menurut Mulyadi dan Kanaka Puradiredja (2002:28-30) audit umumnya dapat digolongkan menjadi tiga golongan yaitu:

1. *Audit Laporan Keuangan (Financial Statement Audit)*  
Audit ini adalah audit yang dilakukan oleh auditor independent terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.
2. *Audit Kepatuhan (Compliance Audit)*  
Audit ini merupakan audit yang tujuannya adalah untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat criteria.
3. *Audit Operasional (Operational Audit)*  
Audit operasional merupakan *review* secara sistematis kegiatan organisasi atau bagian daripadanya dalam hubungan dengan tujuan tertentu. Pihak yang memerlukan audit operasional adalah manajemen atau pihak ketiga. Hasil audit operasional diserahkan kepada pihak yang meminta dilaksanakannya audit tersebut. Tujuan audit operasional adalah untuk:
  - a. Mengevaluasi kinerja
  - b. Mengidentifikasi kesempatan untuk perbaikan
  - c. Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut

### 2.1.1.2 Pengertian Audit SDM

Menurut Wether, JR dan Davis (1996:80) *Human Resources Audit* adalah “*Evaluating the personal activities used in an organization.*” Artinya penilaian aktivitas personil yang digunakan dalam organisasi.

Audit dapat dilakukan pada suatu divisi atau perusahaan secara keseluruhan. Ia memberikan umpan balik fungsi kepada manajer operasi. Ia juga memberikan umpan balik tentang bagaimana baiknya manajer memenuhi kewajiban sumber daya manusianya. Dengan pendek kata, audit merupakan suatu pengecekan pengendalian kualitas secara keseluruhan (*Overall Quality Control Check*) terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam suatu divisi atau perusahaan dan dalam keadaan bagaimana aktivitas tersebut mendukung organisasi.

Adapun menurut Sondang P. Siagian (2001:68) mengemukakan bahwa:

Audit sumber daya manusia adalah seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2005:550) mengemukakan bahwa:

Audit SDM adalah Pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan.

Hal ini sependapat dengan Malayu S.P. Hasibuan (1997:288)

mengemukakan bahwa:

Audit sumber daya manusia merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan di mana audit sumber daya manusia penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah para karyawan bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai rencana.

Menurut Sherman dan Bohlander dalam Amin Widjaja Tunggal (2000:189), audit SDM memberikan peluang untuk:

1. Menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia
2. Memastikan ketaatan terhadap hukum kebijakan, peraturan, dan prosedur.
3. Menetapkan pedoman untuk menetapkan standar.
4. Memperbaiki mutu dari staf sumber daya manusia.
5. Meningkatkan citra dari fungsi sumber daya manusia.
6. Meningkatkan perubahan dan kreatifitas.
7. Menilai kelebihan dan kekurangan dai berbagai fungsi sumber daya manusia.
8. Memfokus staf sumber daya manusia pada masalah-masalah penting.
9. Membawa sumber daya manusia lebih dekat kepada fungsi organisasi yang lain.

Audit sumber daya manusia dapat memberikan kontribusi terhadap profesionalisasi dari fungsi sumber daya manusia dalam banyak cara. Hal ini dapat diterapkan kepada organisasi yang ingin tetap kompetitif dengan melakukan perubahan secara terus menerus karena audit atas program sumber daya organisasi dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi penyimpangan antara kondisi actual dengan kondisi yang diharapkan. Oleh karena itu audit dapat dijadikan dorongan untuk perubahan yang berbasiskan data.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa Audit SDM adalah pemeriksaan atau penilaian kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dan mengevaluasi fakta-fakta yang ditemukan tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan agar dapat memperbaiki dan meningkatkan suatu kegiatan.

### **2.1.1.3 Sasaran Audit SDM**

Sasaran audit pada dasarnya merupakan sasaran aktivitas perusahaan yang dianggap perlu atau tidak seimbang antara harapan dengan kenyataan

untuk dilakukan evaluasi. Menurut Sondang P. Siagian (2001:71) membagi 15 sasaran audit SDM yaitu:

1. Penyelenggaraan Seluruh Fungsi dan Aktivitas Manajemen SDM,
2. Sistem Informasi SDM,
3. Perencanaan Tenaga Kerja,
4. Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen,
5. Penyelenggaraan Fungsi Seleksi,
6. Penyelenggaraan Fungsi Orientasi dan Penempatan,
7. Pelatihan dan pengembangan,
8. Penyelenggaraan Penilaian Kinerja,
9. Manajemen Sistem Imbalan,
10. Perlindungan Tenaga Kerja,
11. Pemeliharaan Hubungan dengan Karyawan sebagai Fungsi MSDM,
12. Penyelenggaraan Fungsi Perencanaan dan pengembangan,
13. Kepuasan para Karyawan,
14. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pemensiunan sebagai Fungsi Manajemen SDM,
15. Ketaatan Manajerial.

Menurut David Stevens dalam Amin Widjaja Tunggal (2000), daftar periksa sumber daya manusia meliputi:

1. Struktur organisasi
2. Uraian atau deskripsi posisi
3. Rencana keberhasilan manajemen
4. Kebijakan dan prosedur rekrutmen
5. Program pengenalan
6. Penilaian kinerja
7. Penilaian potensial individual
8. perencanaan jenjang karier
9. Program pelatihan
10. Administrasi kompensasi atau gaji
11. Fungsi/departemen SDM
12. Relevansi dari aplikasi komputer
13. Pembagian informasi dengan karyawan
14. Praktik-praktik pengunduran.

Berdasarkan sasaran audit maka yang paling penting adalah masalah kinerja. Masalah tersebut dipusatkan pada prestasi atau keefektifan dari perusahaan atau unit atau fungsi yang di audit dalam menjalankan misi, tanggung jawab dan tugasnya.

### 2.1.1.4 Tujuan Audit SDM

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut. Tujuan audit adalah untuk membantu setiap SDM dalam melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (1997:308), tujuan audit sumber daya manusia, yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil yang di peroleh dari karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan,
2. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan *job description* dengan baik dan tepat waktu,
3. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan,
4. Sebagai pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan,
5. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal, horizontal dan atau alih tugas bagi karyawan,
6. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi dan disiplin karyawan,
7. Untuk manghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikannya dapat dilakukan secepatnya,
8. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti pengembangan (pelatihan pendidikan),
9. Untuk memenuhi ego dan kepuasan memperhatikan nilai mereka,
10. sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa datang,
11. Sebagai dasar penilaian kembali rencana sumber daya manusia, apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan kembali.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai (2005:567) tujuan Audit SDM adalah untuk mengevaluasi kegiatan SDM dengan maksud untuk:

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

Tujuan audit menurut Mulyadi dan Kanaka Puradiredja (2002:30) adalah:

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

### 2.1.1.5 Manfaat Audit SDM

William B. Wether, Jr dan Keith Davis menyebutkan manfaat audit SDM antara lain (IBK. Bayangkara, 2008:62):

1. Mengidentifikasi kontribusi dari departemen SDM terhadap organisasi
2. Meningkatkan citra profesional departemen SDM
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan departemen SDM
4. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen
5. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM
6. Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM
7. Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan, dalam praktik SDM
8. Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif
9. Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam departemen SDM
10. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM

Sedangkan menurut Sondang P. Siagian (2001:63) terdapat 10 manfaat audit SDM, yaitu:

1. Mengidentifikasi kontribusi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia kepada organisasi.
2. Memperbaiki citra satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia.
3. Timbulnya citra negatif atau paling sedikit tidak benar, merupakan akibat ketidakmampuan manajemen sumber daya dalam satu organisasi dan tidak sepenuhnya disebabkan oleh persepsi para pelaksana tugas pokok.
4. Kejelasan tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia.
5. Mendorong penerapan kebijaksanaan yang seragam dalam praktek-praktek mengurus sumber daya manusia.
6. Karena audit SDM merupakan suatu bentuk penelitian, informasi yang terungkap harus dapat memberikan indikasi apakah dalam perusahaan terdapat masalah-masalah sumber daya manusia yang serius dan harus segera ditangani atau tidak.
7. Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan melalui berbagai kebijaksanaan dan praktek-praktek penanganan



sumber daya manusia ialah ketaatan kepada peraturan ketenagakerjaan.

8. Jika salah satu kontribusi yang dapat dan harus diberikan oleh manajemen sumber daya manusia kepada perusahaan adalah meningkatkan efisiensi kerja, berarti satuan kerja yang menangani sumber daya manusia harus mampu pula untuk menyelenggarakan berbagai fungsi dan kegiatan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.
9. Perusahaan yang dilayani oleh manajemen sumber daya manusia selalu dihadapkan kepada perubahan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal.
10. Berbagai karya ilmiah yang membahas manajemen sumber daya manusia selalu menekankan pentingnya penciptaan sistem informasi sumber daya manusia yang handal.

Manfaat audit SDM menurut Veitzhal Rivai (2005:566) adalah:

1. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan.
2. Meningkatkan citra profesional departemen SDM.
3. Mendorong tanggung jawab departemen SDM.
4. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen SDM.
5. Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktek-praktek SDM.
6. Menemukan masalah-masalah SDM yang kritis.
7. Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku.
8. Mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif.
9. Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlakukan di dalam departemen SDM.

Dapat disimpulkan manfaat audit SDM adalah untuk meningkatkan citra profesional dan kualitas kerja pada departemen SDM. Dengan dilakukannya audit SDM dapat menemukan masalah-masalah yang terjadi dan lebih menjelaskan tugas-tugas yang harus dilaksanakan agar tidak terjadi kekaburan bidang tugas pada departemen SDM tersebut sehingga dapat memperbaiki kinerja karyawan pada departemen SDM.

### 2.1.1.6 Tipe-tipe Audit

Tipe-tipe audit yang dilakukan dalam bidang SDM menurut Erwin Miftah (2006:164) meliputi:

#### 1. **Human Resources Portfolio Audit**

Audit ini merupakan suatu audit yang dilakukan terhadap peran pengelola SDM di perusahaan. Secara garis besar, tujuan auditnya ada tiga, yaitu:

1. Menilai apakah kebijakan SDM telah sesuai dengan visi, misi dan strategi bisnis perusahaan.
2. Menilai apakah divisi SDM telah ditempatkan secara benar dalam struktur organisasi.
3. Menilai apakah divisi SDM telah memberikan pelayanan yang memperhatikan fungsi-fungsi lain dalam organisasi.

Dalam hal ini Auditor bidang SDM perlu memahami peran strategis yang melekat dalam pengelolaan SDM, disamping peran-peran tradisional yang sudah diemban oleh divisi SDM. Penelaahan visi, misi dan struktur organisasi perusahaan memainkan peran penting dalam jenis audit ini. *Interview* dengan beberapa orang yang menduduki posisi puncak juga menjadi teknik audit yang tidak dapat diabaikan.

#### 2. **Human Resources Performance Audit**

Audit ini dilakukan untuk melihat kinerja karyawan dengan tujuan auditnya ada dua, yaitu:

- a) Apakah kompetensi karyawan saat ini sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat ini dan masa yang akan datang. Sisi yang dilihat adalah input yang diberikan perusahaan kepada karyawan (*training and development program*). Apakah program-program training telah sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kebutuhan individu.
- b) Apakah kinerja karyawan saat ini sudah memenuhi tujuan tertentu yang telah di *set-up* sebelumnya.

#### 3. **Human Resources Functions Audit**

Auditor di bidang SDM juga melakukan audit atas ke semua fungsi pengelolaan SDM yang ada di perusahaan mulai dari proses perekrutan, penempatan, pendidikan dan pengembangan pegawai, pemberian kompensasi, pembinaan karir, pemberhentian pegawai hingga ke masalah kepemimpinan. Sebagai contoh setelah mempelajari profil *auditee* diketahui bahwa tingkat *turn over* (keluarnya) karyawan sangatlah tinggi. Dalam hal ini auditor dapat berfokus pada audit atas perekrutan pegawai mungkin dikaitkan dengan audit atas kompensasi yang berlaku di perusahaan tersebut. Jika perlu auditor dapat melakukan wawancara dengan mantan pegawai perusahaan tersebut untuk mengetahui sebab-sebab mereka keluar dari perusahaan tersebut.

#### 4. **Human Resources Utility Audit**

Tipe audit yang keempat adalah audit atas efektivitas dan efisiensi dari fungsi-fungsi SDM yang ada seperti *training and development*,

*recruitment, termination, dan compensation.* Dalam hal ini analisa yang digunakan adalah *cost-benefit analysis*.

Dalam audit ini, misalnya auditor menghitung berapa biaya yang diperlukan oleh perusahaan untuk melatih dan mendidik karyawannya dalam satu tahun. Maka diperoleh *training cost* per *employee*. Kemudian benefit yang dihasilkan dicoba untuk di kuantifikasi sehingga dapat dibandingkan dengan biaya tersebut. Auditor dapat mengambil keputusan bahwa perusahaan ternyata terlalu boros dalam mengeluarkan biaya-biaya untuk *training* yang tidak menghasilkan *return* yang cukup kepada perusahaan.

#### **5. Human Resources Legal Compliance Audit**

Audit ini bersifat khusus karena hanya mengevaluasi tingkat ketaatan praktek-praktek SDM terhadap hukum dan peraturan yang ada. Pertanyaan yang dapat dijawab dari audit ini misalnya:

1. Sistem kompensasi yang ada memenuhi peraturan pengupahan yang berlaku (semisal UMR dan kondisi kerja)
2. Keselamatan kerja karyawan terpelihara
3. Proses pemutusan hubungan kerja telah sesuai peraturan yang berlaku

Audit ini penting bagi perusahaan untuk menghindari tuntutan dari karyawan akibat dipecat tidak melalui proses yang sesuai dengan aturan. Dengan audit ini, auditor dapat membantu perusahaan untuk lebih memperhatikan peraturan ketenagakerjaan.

#### **2.1.1.7 Langkah-langkah Audit SDM**

Secara umum ada lima langkah atau tahapan yang harus dilakukan dalam audit SDM (IBK. Bayangkara, 2008:64), tahapan tersebut meliputi:

1. Audit Pendahuluan  
Pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program atau aktivitas SDM yang di audit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada perumusan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Tujuan audit merupakan hipotesis yang memerlukan pembuktian untuk menjawab pertanyaan (kecurigaan) auditor. Untuk mendapatkan jawaban ini, auditor menerapkan prosedur audit yang telah ditetapkan. Tujuan audit dalam audit SDM harus dirumuskan terlebih dahulu dan memerlukan survei awal untuk memahami kondisi yang terjadi berkaitan dengan program atau aktivitas yang di audit dan masih memerlukan perbaikan untuk mendukung keberhasilan perusahaan di masa depan. Tujuan audit ini merupakan hal yang sangat penting dalam audit SDM, karena tujuan audit ini mengarah pada

bagaimana audit dilaksanakan, termasuk hasil apa yang diharapkan dari audit tersebut. Ketepatan perumusan tujuan audit ini sangat menentukan keberhasilan audit mencapai tujuannya.

2. *Review* dan pengujian pengendalian manajemen atas program-program SDM

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan menjadi pedoman yang digunakan oleh para manajer dan supervisor dalam mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Disamping itu sistem pengendalian ini juga mengendalikan proses agar berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam audit SDM, auditor harus memahami hal ini terutama yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperhatikan oleh auditor dalam audit SDM antara lain:

- a. Tujuan dari program atau aktivitas SDM harus dinyatakan dengan jelas dan tegas
- b. Kualitas dan kuantitas dari SDM yang melaksanakan program atau aktivitas kualifikasi dari segi SDM yang terlibat (menjadi sasaran) dari program atau aktivitas SDM yang dilaksanakan.
- c. Anggaran program
- d. Pedoman atau metode kerja, persyaratan kualifikasi
- e. Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan
- f. Standar (ujuran) kinerja program

Berdasarkan hasil *review* sistem pengendalian manajemen ini, auditor akan mampu lebih dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat memutuskan apakah tujuan audit sementara yang ditetapkan pada audit pendahuluan dapat ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya, (karena cukup bukti yang mendukung permasalahan yang disoroti auditor yang tertuang dalam tujuan audit sementara), atau diabaikan karena terjadi sebaliknya. Disamping itu, berdasarkan hasil tersebut auditor dapat mengambil keputusan apakah audit dapat dilanjutkan atau tidak mengingat ketersediaan data yang dibutuhkan dan kebebasan dalam melakukan audit (tidak menghadapi keterbatasan akses dalam melakukan audit).

3. Audit Lanjutan

Dari temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut ke dalam kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Berbagai kelompok temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau saling terkait dengan permasalahan-permasalahan yang lain. Berkaitan dengan hal ini auditor harus mengembangkan temuan secara cermat sehingga diketahui adanya penyimpangan yang terjadi, apa penyebab penyimpangan tersebut, apa akibat yang harus ditanggung perusahaan berkaitan dengan terjadinya penyimpangan tersebut. Dari berbagai kekurangan yang ditemukan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki

penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang lagi di masa yang akan datang.

Audit ini bertujuan untuk memperoleh bukti yang cukup untuk mendukung tujuan audit sesungguhnya, yang telah ditetapkan berdasarkan hasil *review* dan pengujian pengendalian manajemen. Pada tahap ini auditor harus mampu mengungkap lebih lanjut dan menganalisis semua informasi yang berkaitan dengan tujuan audit, sehingga akhirnya dapat disusun suatu kesimpulan audit dan dibuat rekomendasi yang dapat diteima oleh objek audit. Langkah-langkah audit pada tahap ini meliputi (IBK. Bayangkara, 2008:30):

1. Mengumpulkan tambahan informasi latar belakang objek audit yang diperlukan.
2. Memperoleh bukti-bukti yang relevan, material, dan kompeten
3. Membuat ringkasan atas bukti yang telah diperoleh dan mengelompokkannya ke dalam kelompok kriteria, penyebab, dan akibat
4. Menyusun kesimpulan atas dasar ringkasan bukti yang telah diperoleh dan mengidentifikasi bahwa akibat yang ditimbulkan dari ketidaksesuaian antara kondisi dan kriteria cukup penting dan material.

#### 4. Pelaporan

Laporan harus disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami. Laporan audit harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dalam laporan juga disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi. Sebagai kelengkapannya laporan juga harus menyatakan ruang lingkup dari audit yang dilakukan. Laporan memuat kesimpulan audit tentang elemen-elemen atas tujuan audit dan rekomendasi yang diberikan untuk memperbaiki berbagai kekurangan yang terjadi serta rencana tindak lanjut dalam mengaplikasikan rekomendasi tersebut.

#### 5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor yang merupakan bentuk komitmen manajemen dalam meningkatkan proses dan kinerja perusahaan atas beberapa kelemahan atau kekurangan yang masih terjadi. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya keputusan untuk melakukan tindak lanjut sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya, auditor mendampingi agar tindak lanjut tersebut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang diajukan dan dapat mencapai tujuannya.

Pada dasarnya audit SDM yang dilakukan oleh Internal Audit diarahkan untuk membantu seluruh anggota pimpinan, agar mereka dapat melaksanakan kewajiban-kewajibannya dalam mencapai tujuan organisasi secara hemat, efisien, dan efektif. Bantuan ini dilakukan oleh Internal Audit dengan cara menyampaikan kepada

para anggota berbagai analisa, kesimpulan, dan rekomendasi mengenai kegiatan yang diperiksa dan dikonsultasi yang dilakukannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Akmal (2009:24) agar tujuan tersebut dapat tercapai maka Internal Audit harus melakukan kegiatan pelaksanaan audit yang meliputi:

1. Program Audit  
Internal Audit harus membuat perencanaan untuk setiap penugasan pemeriksaan yang dilakukannya.
2. Pelaksanaan Audit  
Internal Audit harus mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan, dan membuktikan kebenaran informasi yang mendukung hasil pemeriksaan.
3. Laporan Audit  
Internal Audit harus membuat laporan atas hasil pemeriksaan yang disampaikan pada pejabat yang tepat.
4. Tindak lanjut  
Internal Audit harus memonitor apakah atas temuan dan rekomendasi yang diperoleh telah dilakukan tindak lanjut yang tepat.

#### **2.1.1.8 Ekonomisasi, Efisiensi, dan Efektivitas**

Ekonomisasi (penghematan), efisiensi (daya guna), dan efektivitas (hasil guna) merupakan tiga hal penting yang tidak dapat dipisahkan yang harus dicapai perusahaan dalam meningkatkan kemampuan bersaingnya.

##### **a. Ekonomisasi**

Ekonomisasi berhubungan dengan bagaimana perusahaan dalam mendapatkan sumber daya yang akan digunakan dalam setiap aktivitas. Sumber daya adalah kapasitas yang harus dimiliki perusahaan sehingga berbagai program yang ditetapkan dapat berjalan dengan baik. Menurut IBK. Bayangkara (2008:13) "Ekonomisasi merupakan ukuran input yang digunakan dalam berbagai program yang dikelola." Artinya, jika perusahaan mampu memperoleh sumber daya yang akan digunakan dalam operasi dengan pengorbanan yang paling kecil, ini berarti

perusahaan telah mampu memperoleh sumber daya tersebut dengan cara ekonomis.

b. Efisiensi

Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi adalah rasio antara output dan input (IBK. Bayangkara, 2008:13). Artinya, efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, audit SDM bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.

c. Efektivitas

Secara singkat pengertian efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, (IBK. Bayangkara, 2008:14).

### 2.1.2 Kinerja Karyawan

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seorang karyawan hendaknya memiliki kinerja yang tinggi. Akan tetapi hal tersebut sulit dicapai, bahkan banyak karyawan yang memiliki kinerja yang rendah atau semakin menurun walaupun telah banyak memiliki pengalaman kerja dan perusahaan telah melaksanakan pelatihan ataupun pengembangan sumber daya manusianya untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan yang rendah akan menjadi permasalahan bagi suatu perusahaan,

karena kinerja yang dihasilkan karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Untuk memberikan gambaran tentang kinerja karyawan, berikut ini adalah beberapa penjelasan yang berkaitan dengan kinerja karyawan.

### 2.1.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2000) sebagaimana yang dikutip Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma (2002:199), menjelaskan bahwa "Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang".

Menurut Anwar Prabu (2006:9) "Kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faustino cardosa Gomes (1995: 195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efesiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumner daya manusia persatuan periode waktu dala melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Berdasarkan pendapat beberapa ahli mengenai pengertian kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun perannya dalam suatu perusahaan.



### 2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja. Menurut Blumberg dan Pringle (1998) yang dikutip Wungu dan Hartanto (2003:49) menyebutkan *job performance* (kinerja) dihasilkan oleh 3 hal, yaitu:

- a. Kemampuan atau *ability* dalam mewujudkan sebagai kapasitas untuk berprestasi (*capacity to perform*)
- b. Kemauan, semangat, hasrat atau motivasi dalam wujudnya sebagai kesediaan untuk berprestasi (*willingness to perform*)
- c. Kesempatan untuk berprestasi (*opportunity to perform*)

Menurut Hasan Umar (1997: 266) dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 17), membagi aspek-aspek kinerja atau ukuran dalam kinerja sebagai berikut:

1. Mutu kerja
2. Kejujuran karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu

Menurut Henry Simamora (1995:500) dalam Mangkunegara (2006:14) kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. faktor individual yang terdiri dari:
  1. Kemampuan dan keahlian
  2. Latar belakang
  3. Demografi
- b. faktor psikologis yang terdiri dari:
  1. Persepsi
  2. *Attitude*
  3. *Personality*
  4. Pembelajaran
  5. Motivasi
- c. faktor organisasi yang terdiri dari:
  1. Sumber daya
  2. Kepemimpinan

3. Penghargaan
4. Struktur
5. *Job design*

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil:

- a. atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude, personality*, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Lester (1994:219) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terbagi atas dua kelompok, yaitu:

- (1) Faktor objektif, yang memfokuskan pada aspek hasil kerja yang bersifat nyata dan hasil-hasil yang dapat diukur, seperti: kualitas, kuantitas, dan kehadiran;
- (2) Faktor subjektif, yang lebih memfokuskan pada penyesuaian diri karyawan seperti: sikap, perilaku, dan potensi diri.

Menurut A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 13) faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith davis dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2002: 67) yang merumuskan bahwa:

- a) *Human Performance* = *Ability x Motivation*
- b) *Motivation* = *Attitude x Situation*
- c) *Ability* = *Knowledge x Skill*

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apabila yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

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

### 2.1.2.3 Alasan Untuk Melakukan Pengukuran Kinerja Karyawan

Berikut ini adalah penjelasan Veithzal Rivai (2005:311) tentang alasan dilakukannya pengukuran kinerja di suatu perusahaan:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang sumber daya manusia di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

### 2.1.2.4 Tujuan dan Kegunaan Pengukuran Kinerja Karyawan

Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja karyawan menurut Veithzal Rivai (2005:312) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi.
3. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan sumber daya manusia yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam: (a) Penugasan kembali; (b) Promosi, kenaikan jabatan; (c) Training atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.

8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karier, dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji-upah-insentif-kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan sumber daya manusia, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi sumber daya manusia.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

Sedangkan kegunaan pengukuran kinerja karyawan menurut Veithzal

Rivai (2005:311), yakni sebagai berikut:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: (a) identifikasi kebutuhan pelatihan, (b) umpan balik kinerja, (c) menentukan transfer dan penugasan, dan (d) identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: (a) keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, (b) pengakuan kinerja karyawan, (c) pemutusan hubungan kerja dan (d) mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: (a) perencanaan sumber daya manusia, (b) menentukan kebutuhan pelatihan, (c) evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, (d) informasi untuk identifikasi tujuan, (e) evaluasi terhadap sistem sumber daya manusia, dan (f) penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi: (a) kriteria untuk validasi penelitian, (b) dokumentasi keputusan-keputusan tentang sumber daya manusia, dan (c) membantu untuk memenuhi persyaratan hukum

### 2.1.2.5 Metode Pengukuran Kinerja Karyawan

Metode untuk melakukan pengukuran kinerja karyawan menurut Veithzal

Rivai (2005:324-339), yaitu pendekatan yang berorientasi:

1. Masa Lalu. Teknik ini merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Beberapa teknik pada pendekatan ini, meliputi: skala peringkat, daftar pertanyaan, metode dengan pilihan terarah, metode peristiwa kritis, metode catatan prestasi, skala peringkat dikaitkan dengan tingkah laku, metode peninjauan lapangan, tes dan observasi prestasi kerja, pendekatan evaluasi komparatif.
2. Masa Depan. Pada pendekatan ini karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Teknik yang digunakan pada pendekatan ini yaitu penilaian diri sendiri dan manajemen berdasarkan sasaran, penilaian secara psikologis, dan pusat penilaian.

### 2.1.2.6 Langkah- Langkah Peningkatan Kinerja

Menurut A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 22) dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.  
Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
  - a) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  - b) Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
  - c) Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai keurangan dan tingkat keseriusan.  
Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan berbagai informasi antara lain:
  - a) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
  - b) Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan dan harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kerja.
  - c) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan system maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
  - d) Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
  - e) Melakukan rencana tindakan tersebut.

- f) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g) Mulia dari awal, apabila perlu.

### 2.1.2.7 Ukuran Kinerja

Menurut Prof.Dr.Wibowo, S.E., M. Phil (2007:327) ukuran kinerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Produktivitas
- b. Kualitas
- c. Ketepatan Waktu
- d. *Cycle Time*
- e. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia

Sedangkan menurut Armstrong (1994:86) mengklasifikasikan ukuran kinerja dalam empat tipe ukuran, yaitu sebagai berikut:

- a. Ukuran Uang, dipergunakan untuk mengukur memaksimalkan *income*, meminimalkan pengeluaran dan meningkatkan tingkat pendapatan.
- b. Ukuran Waktu, mengekspresikan kinerja dengan jadwal waktu kerja, jumlah jaminan simpanan dan kecepatan aktivitas.
- c. Ukuran Pengaruh, termasuk pencapaian standar, perubahan dalam perilaku (kolega, staf, atau pelanggan), pelengkap fisik kerja dan tingkat penerimaan layanan.
- d. Reaksi, menunjukkan bagaimana orang lain menilai pekerja dan oleh karenanya kurang objektif. Reaksi dapat diukur dengan penilaian oleh rekan kerja, pelanggan atau analisis terhadap keluhan.

Menurut Prof.Dr.Wibowo, S.E., M. Phil (2007:320) Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- a. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
- b. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
- c. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
- d. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
- e. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
- f. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

### 2.1.3 Pengaruh Audit SDM Terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu bidang fungsional yang harus ditangani dengan sebaik mungkin, ialah bidang sumber daya manusia karena peranan dan sumbangannya kepada perusahaan bersifat strategik, berarti manajemen harus selalu berupaya agar peranan yang bersifat strategik itu dijalankan oleh mereka yang memperoleh tugas dan tanggung jawab untuk mengelola SDM dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang makin tinggi. Salah satunya adalah dengan melaksanakan audit SDM.

Hubungan yang jelas antara audit SDM dengan kinerja karyawan dapat diketahui dengan memperhatikan pendapat IBK. Bayangkara (2008:60), yaitu:

Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas bahwa audit SDM memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja sumber daya manusia, sehingga selanjutnya dapat memberikan peningkatan yang signifikan terhadap produktivitas kinerja organisasi perusahaan.

Audit SDM 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 praktek-praktek SDM.
5. Menilai hubungan SDM dengan manajemen lini dan cara-cara meningkatkannya.
6. Merencanakan panduan untuk menentukan standar kinerja SDM.
7. Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

Penyelenggaraan penilaian kinerja sebagai sasaran audit seperti yang dikemukakan Sondang P. Siagian (2001:97), yaitu:

Penilaian kinerja para karyawan merupakan salah satu fungsi yang penting dari manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena hasil penilaian kinerja sangat bermanfaat bukan hanya untuk mengetahui prestasi para karyawan di masa lalu, melainkan sekaligus untuk mengidentifikasi potensi mereka untuk melakukan tugas lain atau tugas baru, termasuk melalui promosi, alih tugas dan alih wilayah kerja di masa depan.

Semua itu pada akhirnya bermuara pada peningkatan efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi kerja para karyawan secara individual, kelompok, semua satuan kerja, dan perusahaan sebagai keseluruhan. Disinilah letak pentingnya penilaian kinerja sebagai salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia dijadikan sasaran audit.

Selain itu Sondang P.Siagian (2002:355) mengemukakan bahwa, Kegiatan kepegawaian pasti berpengaruh terhadap seluruh aspek kekaryawanan para pegawai, berbagai kegiatan tersebut mutlak perlu di audit guna lebih menjamin :

1. agar seluruh kegiatan satuan kerja tersebut mendorong cara kerja yang efisien, efektif dan produktif
2. agar hubungan antar pekerja, antar satuan kerja dan antara para pekerja dengan kelompok manajemen serasi dan selaras.
3. agar berbagai kebijaksanaan yang dirumuskan dan dilaksanakan memperkaya mutu kekaryaan para pekerja dalam organisasinya.

Jadi untuk dapat mencapai tingkat produktivitas tenaga kerja yang tinggi, salah satu alternatif yang dapat digunakan adalah melaksanakan program audit SDM.

Produktivitas adalah bagian dari dimensi kinerja, seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan (1994:105), bahwa dimensi kinerja meliputi : prestasi kerja, kerja, semangat kerja dan produktivitas kerja. Artinya secara eksplisit dapat



dikatakan bahwa audit SDM berpengaruh secara positif terhadap kinerja karena salah satu sasaran audit adalah untuk meningkatkan produktivitas. Bila produktivitas kerja baik maka hal itu berarti bahwa kinerja karyawan adalah baik, begitupun sebaliknya.

#### 2.1.4 Penelitian-penelitian Terdahulu yang Berkaitan Dengan Variabel dan Objek

**TABEL 2.1**  
**PENELITIAN TERDAHULU YANG BERKAITAN DENGAN VARIABEL AUDIT SDM DAN KINERJA KARYAWAN DAN OBJEK**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	P.B Johnnie (2005)	<i>Test Scores And On-The-Job Performance Of Bank Workers In Nigeria: A Longitudinal And Correlational Study</i>	Terdapat pengaruh <i>significant</i> antara hasil tes pekerjaan dengan Kinerja karyawan pada karyawan bank di Nigeria	1) Penelitian Pada Karyawan Bank Di Nigeria Sedangkan Penelitian Yang Akan Dilakukan Pada Karyawan Pt. Telkom, Tbk	Variabel <i>dependent</i> sama yaitu Kinerja karyawan
2.	Wayman. C Mullins (2006)	<i>Predicting Job Performance From Training: The Relationship Between Patrol Officer Basic Academy Training And Job Performance</i>	Terdapat pengaruh <i>significant</i> antara Pelatihan terhadap Kinerja karyawan	1) Variabel <i>Independent</i> Berbeda Yaitu <i>Training</i> Sedangkan Penelitian Yang Akan Dilakukan Audit Sdm 2) Penelitian pada pekerja patroli sedangkan penelitian yang akan dilakukan pada karyawan PT. Telkom, Tbk	Variabel <i>dependent</i> sama yaitu Kinerja karyawan
3.	Irma Novianti	Pengaruh Audit SDM terhadap	Terdapat pengaruh	Variabel <i>Dependent</i>	Variabel <i>independent</i> sama yaitu audit

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
	(2006)	Pelaksanaan <i>Good Corporate Government</i> Pada BUMN di Kota Bandung	<i>significant</i> antara Audit SDM terhadap Pelaksanaan <i>Good Corporate Government</i>	Berbeda Yaitu Pelaksanaan <i>Good Corporate Government</i> Sedangkan Penelitian Yang Akan Dilakukan Kinerja Karyawan	SDM
4.	Lisa Noviana (2007)	Audit SDM Meningkatkan Efektivitas Kerja pada Divisi Operasi (Studi Kasus pada PT. Astra Auto 2000 Bandung)	Dengan pelaksanaan audit dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan	1) Variabel <i>Dependent</i> Berbeda Yaitu Meningkatkan Efektivitas Kerja Sedangkan Penelitian Yang Akan Dilakukan Kinerja Karyawan 2) Penelitian Akan Dilakukan Pada Pt. Telkom, Tbk	Variabel <i>independent</i> sama yaitu audit SDM
5.	Wendha W (2007)	Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan (Studi kasus pada karyawan PT. Shandy Putra Makmur Bandung)	Terdapat pengaruh <i>significant</i> antara motivasi terhadap Kinerja karyawan	1) Variabel <i>Independent</i> Berbeda Yaitu Motivasi Sedangkan Penelitian Yang Akan Dilakukan Audit Sdm 2) Penelitian Akan Dilakukan Pada Pt. Telkom, Tbk	Variabel <i>dependent</i> sama yaitu Kinerja karyawan

Dilihat dari Tabel 2.1 tentang hasil penelitian pendahuluan, terdapat persamaan dan perbedaan penelitian yang diteliti penulis dengan penelitian yang sudah ada. Persamaan penelitian ini dengan penelitian pendahuluan yaitu pada variabel-variabelnya yaitu audit SDM dan Kinerja karyawan. Penelitian penulis memiliki perbedaan yang spesifik dibandingkan dengan penelitian-penelitian pendahuluan, terutama yang menyangkut jenis dan jumlah variabel maupun objek yang diteliti.

Objek yang diteliti penulis berbeda dengan objek penelitian terdahulu, P.B Johnnie (2005) meneliti pada objek karyawan di Nigeria, Wayman C Mullins (2006) meneliti objek pekerja patroli, Irma Novianti (2006) meneliti objek BUMN di kota Bandung, Lisa Noviana (2007) meneliti objek PT Astra Auto 2000 Bandung, Wenda W (2007) meneliti objek karyawan PT Sandi Putera Makmur Bandung.

Berdasarkan penelusuran di atas berbagai penelitian pendahuluan dan sumber ilmiah lainnya melalui kepustakaan, sampai sejauh ini belum ditemui adanya penelitian dengan cakupan yang identik dengan penelitian penulis, sehingga diyakini penelitian ini memiliki orisinalitas yang cukup tinggi.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Sumber daya manusia merupakan faktor penting yang tidak dapat diabaikan dalam suatu organisasi dapat dikatakan bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling utama, disamping sumber daya yang lain yaitu modal dan teknologi. Manajemen sumber daya manusia bisa dikatakan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, pengawasan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan

pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.

Manajemen manusia adalah *“The policies and practicies involved in carrying out the people or human resource aspect of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.”* (Gary Dessler, 2005: 4).

A. Sihotang (2007:7) dan Malayu S.P. Hasibuan (2007: 21) mengemukakan sejumlah fungsi yang menunjukkan luasnya cakupan kegiatan manajemen, sebagai berikut:

1. Perencanaan adalah keseluruhan proses pemikiran dan pengaturan secara sistematis terhadap kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan pada waktu mendatang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
2. Pengorganisasian (*organizing*) adalah keseluruhan proses pembagian tugas dan tanggung jawab serta wewenang termasuk pengalokasian sumber-sumber daya dan dana secara demikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakan secara kompak dalam rangka pencapaian tujuan yang ditentukan. Dalam pengorganisasian ini juga terkandung pengertian membentuk organisasi selaku wadah berupa bentuk badan usaha tempat menampung/penampungan keseluruhan aktivitas kerja sama anggota organisasi.
3. Pengarahan atau penggerakan adalah keseluruhan proses pemberian perintah kepada para bawahan untuk melakukan pekerjaan, secara sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh dan bermanfaat demi tercapainya tujuan organisasi dan tujuan-tujuan lainnya secara efektif dan ekonomis.
4. Pengkoordinasian adalah keseluruhan proses kegiatan untuk mengintegrasikan seluruh aktivitas kegiatan dan komponen-komponen organisasi secara kompak menuju pencapaian sasaran yang telah ditentukan.
5. Pengendalian atau pengawasan adalah proses pengamatan dan pengaturan pelaksanaan sebuah kegiatan organisasi apakah telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.
6. Pengadaan adalah proses, penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
7. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

8. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
9. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
10. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
11. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
12. Pemberhentian adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 Tahun 1964.

Salah satu fungsi sumber daya manusia adalah pengendalian atau pengawasan. Agar potensi sumber daya manusia ini dapat di *control* dengan baik dan dilakukan pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam pekerjaan. Semakin pentingnya kualitas sumber daya manusia dalam pemberdayaan pegawai pada sebuah organisasi mendorong munculnya upaya evaluasi terhadap pelaksana fungsi tersebut. Evaluasi atau penilaian sumber daya manusia dilakukan melalui kegiatan audit. Dilakukan audit sumber daya manusia terhadap kemungkinan adanya ketidakcocokan dalam pelaksanaan ataupun sistem prosedur yang berlaku guna menghadapi tuntutan peningkatan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

Menurut Sondang P. Siagian (2001:71) sasaran dalam audit SDM meliputi : Sistem Informasi SDM, Perencanaan Tenaga Kerja, Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen, Penyelenggaraan Fungsi Seleksi, Penyelenggaraan Fungsi Orientasi dan Penempatan, Pelatihan dan pengembangan, Penyelenggaraan Penilaian Kinerja, Manajemen sistem imbalan, Perlindungan tenaga kerja, Pemeliharaan hubungan dengan karyawan sebagai fungsi MSDM, Kepuasan para karyawan, Pemutusan Hubungan Kerja dan Pemensiunan sebagai Fungsi Manajemen SDM, dan Ketaatan Manajerial.

Agar semua fungsi manajemen sumber daya manusia terselenggara dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi, maka perlu diciptakan suatu sistem informasi sumber daya manusia yang handal. Sistem informasi sumber daya manusia diciptakan, dikembangkan, dan dipelihara dengan menggali sumber-sumber tertentu, seperti: klasifikasi jabatan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar hasil pekerjaan. Untuk itu para karyawan akan menampilkan kinerja yang memuaskan jika dalam pelaksanaan tugas mereka diberi kesempatan untuk menerapkan keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya melalui penugasan yang bervariasi. Perencanaan tenaga kerja menjadi hal yang mendasar dan penting dalam fungsi MSDM. Pentingnya fungsi perencanaan terlaksana dengan baik terlihat dengan banyaknya manfaat yang di dapat, yaitu: peningkatan penggunaan sumber daya manusia, mengetahui gambaran tentang konfigurasi ketenagakerjaan dalam lingkungan perusahaan, seperti: adanya karyawan yang cuti, terjadinya pemutusan hubungan kerja dan adanya karyawan yang berhenti atas kemauan sendiri.

Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Pelaksanaan rekrutmen harus mampu mendapatkan SDM dengan cara yang paling ekonomis, efisien, dan efektif. Menurut Sondang P. Siagian (2001: 85) Seleksi merupakan proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Pelaksanaan seleksi yang berjalan dengan baik dapat menjamin perusahaan mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas tinggi. Penyelenggaraan fungsi penempatan berkaitan dengan kecocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya.

Menurut Sondang P. Siagian (2001: 91) Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, sedangkan pengembangan SDM lebih menekankan pada peningkatan kinerja SDM di masa akan datang. Penilaian kinerja pada dasarnya adalah menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar (ukuran) keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawab tersebut. Hasil penilaian kinerja karyawan dapat mencerminkan sebagian kinerja perusahaan. Satu sistem imbalan yang efektif adalah yang memenuhi kewajaran berbagai prinsip, seperti keadilan, kewajaran, kesetaraan, dan kemampuan organisasi.

Perusahaan berkewajiban untuk memberikan rasa aman kepada para karyawannya di tempat bekerja. Perlindungan tenaga kerja mengacu pada kondisi fisiologi fisik dan psikologis karyawan yang diakibatkan oleh lingkungan

dan fasilitas kerja yang disediakan perusahaan. Menurut Sondang P. Siagian, (2001:105).Salah satu implikasi pernyataan bahwa karyawan yang produktif adalah mereka yang bahagia dalam pekerjaannya dan bahwa berkarya merupakan upaya mewujudkan pengakuan dan penghargaan atas harkat dan martabat manusia ialah bahwa perusahaan, dengan bantuan manajemen sumber daya manusia, harus memelihara hubungan yang serasi dengan karyawan.

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada diri karyawan tersebut. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Maka kepuasan kerja merupakan gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Pada umumnya pemutusan hubungan kerja terjadi karena: ada karyawan yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri, terjadinya perubahan dalam kehidupan perusahaan sehingga tidak memungkinkan lagi mempekerjakan semua karyawan, pemutusan hubungan kerja sebagai sanksi disiplin organisasi, dan pemensiunan karyawan tertentu yang sudah mencapai usia pensiun. Selanjutnya yang dimaksud dengan ketaatan manajerial ialah bagaimana taat tidaknya manajemen pada berbagai kebijaksanaan yang diterapkannya sendiri. Pada sasaran ini menekankan bahwa keputusan yang di buat oleh atasan, apakah diterapkan dengan benar oleh bawahan. Dalam aspek ini sangat bermanfaat pada proses pengambilan keputusan di masa depan dan dalam mengelola perusahaan dengan tingkat ekonomisasi, efisiensi, dan efektif.



Ekonomisasi pada dasarnya usaha untuk memperoleh input dengan pengorbanan minimal tanpa mengabaikan kualitas dan kuantitasnya. Sedangkan efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dengan output dalam operasional perusahaan. Operasi yang efisien tanpa mengabaikan tujuan perusahaan, adalah tanggung jawab bersama secara proporsional setiap bagian dan tingkatan yang terlibat dalam operasi perusahaan. Perbaikan secara terus-menerus menjadi dasar tercapainya proses operasi yang efisien. Efektivitas adalah tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2002: 67). Sedangkan Bambang Kusriyanto (1991:3) dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:9) mendefinisikan kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

Faustino cardosa Gomes (1995: 195) yang disadur dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007:9) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Hasan Umar (1997: 266) dalam A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2007: 17), membagi aspek-aspek kinerja atau ukuran dalam kinerja sebagai berikut:

1. Mutu kerja
2. Kejujuran karyawan

3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu

Mutu kerja merupakan kesesuaian dengan tujuan dan manfaat. Mutu memerlukan suatu proses perbaikan yang terus menerus dengan individual. Kejujuran karyawan merupakan suatu sikap dimana karyawan mengerjakan sesuatu sesuai dengan kenyataan yang ada. Inisiatif merupakan kemampuan seseorang untuk bertindak melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut dari pekerjaan. Karyawan harus mempunyai inisiatif yang tinggi sebab hal membuktikan tingkat kreatifitas seorang karyawan dengan tujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan, menciptakan peluang baru atau untuk menghindari timbulnya masalah. Kehadiran merupakan masuk atau tidaknya seorang karyawan dalam bekerja. Tingkat kehadiran sangat diperhitungkan dalam menilai kinerja karyawan. Semakin rendah tingkat absen karyawan semakin bagus suatu perusahaan akan berhasil.

Sikap merupakan respon atau reaksi karyawan terhadap pekerjaan atau lingkungan bekerja. Sikap sangat mempengaruhi situasi bekerja dalam menjalankan tugas maupun sosialisasi dengan karyawan lain. Kerjasama merupakan hubungan timbal balik yang saling menguntungkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang dianggap sulit. Pengetahuan tentang pekerjaan, berarti karyawan dapat memahami tugas-tugas yang harus dikerjakan. Sehingga tidak terjadi kesalahan pengerjaan dalam menyelesaikan pekerjaan. Tanggung jawab merupakan suatu perilaku keharusan untuk melaksanakan tugas yang sudah menjadi tugas karyawan. Dalam menyelesaikan

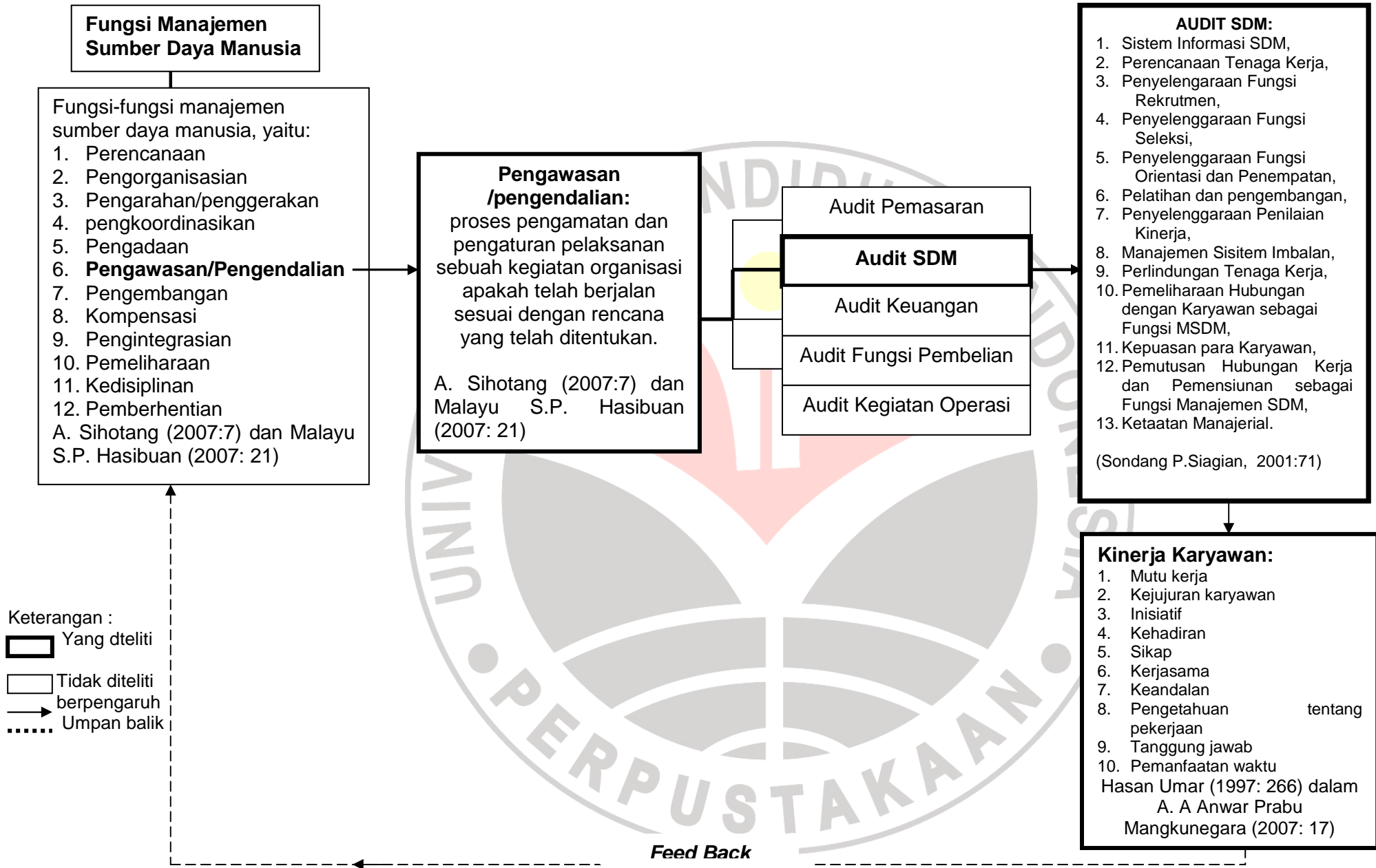
tugas, karyawan harus bertanggung jawab terhadap hasil kerja dan waktu yang telah ditentukan.

Hubungan yang jelas antara audit SDM dengan kinerja karyawan dapat diketahui dengan memperhatikan pendapat IBK. Bayangkara (2008:60), yaitu:

Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja.

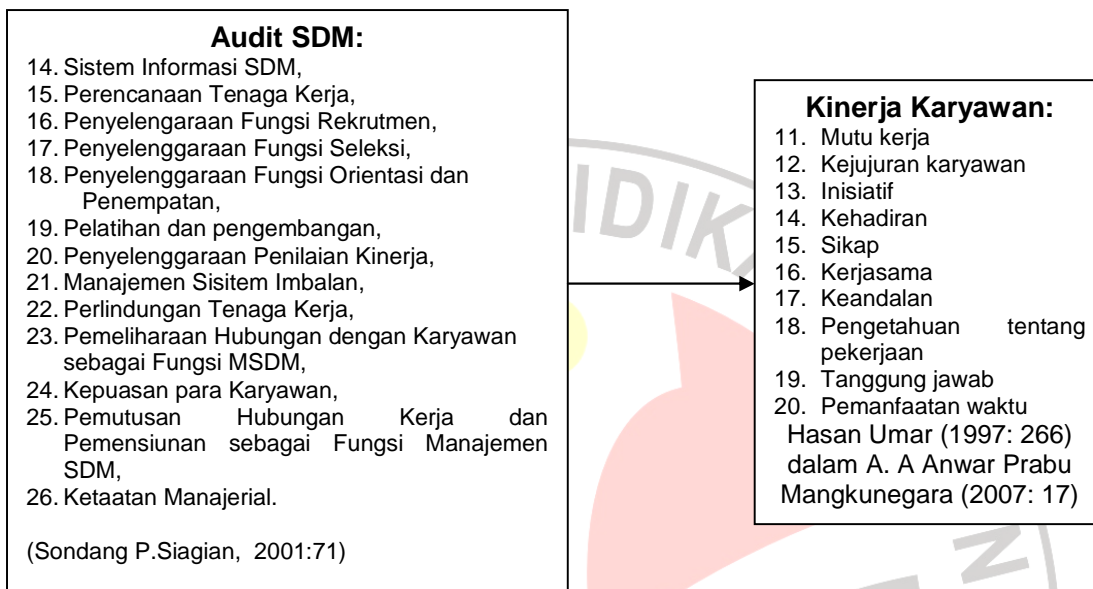
Hal ini dikarenakan apabila SDM diawasi atau diaudit maka akan terjadi peningkatan motivasi kerja sehingga akan berdampak pada peningkatan kinerja SDM tersebut. Lebih lanjut dapat dikatakan akan terjadi peningkatan kinerja karyawan baik dari segi mutu kerja, kejujuran karyawan, inisiatif, kehadiran, sikap, kerjasama, keandalan, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu apabila dilaksanakan program audit SDM.

Berdasarkan penjelasan teori di atas, dapat dibuat kerangka pemikiran yang menghubungkan antara Audit Sumber Daya Manusia serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, yang dapat dilihat pada Gambar 2.1 berikut ini:



**GAMBAR 2.1**  
**KERANGKA PEMIKIRAN**  
**PENGARUH AUDIT SDM TERHADAP KINERJA KARYAWAN HRA-00 PT.TELKOM, Tbk**

Berdasarkan kerangka pemikiran penelitian pengaruh X (Audit SDM) terhadap Y (Kinerja Karyawan) maka disusun sebuah paradigma penelitian pengaruh X terhadap Y, secara jelas digambarkan pada Gambar 2.3 berikut ini:



**GAMBAR 2.2  
PARADIGMA PENELITIAN  
PENGARUH AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis menurut Suharsimi Arikunto (2006:71) adalah “Suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul”.

Sugiyono (2007:39) mengemukakan pengertian hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada fakta-fakta yang empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Jadi, hipotesis merupakan kesimpulan atau pendapat yang masih kurang dan masih perlu diuji kebenarannya. Berdasarkan pengertian yang telah diuraikan di atas, maka hipotesis yang akan diuji kebenarannya melalui penelitian ini adalah bahwa “Terdapat Pengaruh Positif Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan.”