

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Manajemen

Menurut Ricky W. Griffin (2004:66)

“Manajemen adalah proses perencanaan / planning, pengorganisasian, pengkoordinasian, serta pengontrolan setiap sumber daya yang ada guna mencapai tujuan ataupun goals yang telah ditentukan dengan efektif dan efisien. Efektif berarti tujuan dapat dicapai sesuai dengan rencana yang ada, dan efisien berarti dilaksanakan dengan benar dan terorganisasi yang sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan”.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

Menurut Sonny Sumarsono (2003: 4)

“Sumber Daya Manusia atau human resources mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat”.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara tenaga kerja yang kompeten dan sedemikian rupa sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi

Menurut Willy Susilo (2002:4) mendefinisikan sumber daya manusia sebagai berikut:

“Manajemen sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk mencapai tujuan-tujuan pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka mendukung tujuan organisasi.”

Menurut Veithzal Rivai (2010:1) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah:

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena Sumber Daya Manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “Manajemen” mempunyai arti sebagai sekumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia.”

Berdasarkan definisi di atas manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu yang mengatur pengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya manajemen sumber daya manusia, perusahaan dapat lebih mudah untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan sumber daya manusia yang dikelola secara baik.

2.1.3.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam suatu organisasi terdapat dua jenis suatu kerja. Satu pihak, terdapat satuan-satuan kerja pelaksana tugas pokok seperti bagian produksi, bagian pemasaran, bagian promosi, dan bagian penjualan. Di pihak lain, terdapat satuan kerja pelaksanaan tugas pendukung seperti bagian keuangan, bagian akunting,

bagian logistik dan sumber daya manusia. Seua satuan kerja memainkan peranan yang penting dalam meraih keberhasilan, termasuk dala peningkatan produktivitas kerja.

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia menurut veithzal Rivai (2010:15) adalah:

“Peran manajemen SDM dalam menjalankan aspek SDM, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan praktik dapat pberjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegitan antara lain :

- Melakukan analisis jabatan (enetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDM)
- Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja
- Menyeleksi calon kerja
- Memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru
- Menetapkan upah, gaji dan kompensasi
- Memberikan insentif dan kesejahteraan
- Melakukan evaluasi kerja
- Mengkomunikasikan, memberi penyuluhan, menegakan disiplin kerja
- Memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan
- Membangun komitmen kerja
- Memberikn keselamatan kerja
- Memberikan jaminan kerja
- Meyelesaikan perselisihan perburuhan
- Meyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan

Menurut Sondang P Siagan (2009:133) peranan sumber daya manusia berkisar pada empat hal, yaitu:

- a. Pelaksanaan kegiatan pendukung.
- b. Pemilik wewenang staf
- c. Perumusan kebijaksanaan tentang sumber daya manusia.
- d. Pemrosesa berbagai saran para ‘*line manager*’

Adapun penjelsan di atas sebagai berikut :

- a. Sebagai pelaksanaan kegiatan pendukung

Peranan ini sangat penting karena berkaitan dengan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia yang harus terselenggara dengan tingkat efisiensi dan efektivitas setinggi mungkin. Sasarannya antara lain ialah tersedianya sumber daya yang andal yang mampu melaksanakan aktivitas yang menjadi tanggung jawabnya terhadap berbagai satuan kerja dalam organisasi dimana ia ditempatkan.

b. Pemilik wewenang staf

Wewenang yang dimiliki oleh berbagai satuan kerja dalam perusahaan didasarkan pada sifat tugasnya. Satuan kerja pelaksanaan tugas pokok memiliki wewenang komando yang dikenal sebagai 'wewenang lini' sedangkan yang dimiliki oleh satuan kerja penunjang bersifat nasihat atas dasar keahlian dikenal sebagai 'wewenang staf'. Hanya wewenang lini yang pantas diperhatikan dan ditaati, sedangkan wewenang staf boleh didengar tetapi boleh juga tidak karena sifatnya nasihat.

c. Perumusan kebijaksanaan tentang sumber daya manusia

Satuan kerja yang mengenai sumber daya manusia yang bertanggung jawab untuk merumuskan dan menentukan kebijaksanaan dan praktek-praktek yang menyangkut sumber daya manusia dalam perusahaan.

d. Pemroses saran para '*line managers*'

Telah ditekankan dimuka bahwa dalam menjalankan roda organisasi, para manajer lini adalah manajer sumber daya manusia. Para manajer itulah yang paling mengetahui tugas mereka, dan mereka pula yang paling terjamin apabila

manajemen sumber daya manusia mampu memainkan perannya dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang setinggi mungkin.

2.1.3.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kemampuan pemimpin dan seluruh jajaran satuan kerja yang bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia dalam suatu organisasi, terlihat antara lain dalam terselenggaranya semua fungsi yang harus diselenggarakannya guna mendukung kegiatan semua komponen organisasi yang bersangkutan.

Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM menurut Veithzal Rivai (2010:13) yaitu:

- “1. Fungsi Manajerial
 - Perencanaan (*Planning*)
 - Pengorganisasian (*Organizing*)
 - Pengarahan (*Directing*)
 - Pengendalian (*Controlling*)
- 2. Fungsi Operasional
 - Pengadaan tenaga kerja
 - Pengembangan
 - Kompensasi
 - Pengintegrasian
 - Pemeliharaan
 - Pemutusan hubungan kerja.”

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Sondang P Siagian (2009:135) adalah :

- a. Penciptaan sistem informasi sumber daya manusia yang andal
- b. Perencanaan tenaga kerja
- c. Rekrutmen
- d. Proses Seleksi
- e. Orientasi dan penempatan

- f. Pelatihan dan pengembangan
- g. Penilaian kinerja
- h. Penerapan sistem imbalan yang efektif
- i. Perencanaan dan pengembangan karir.”

Adapun penjelasan kutipan diatas sebagai berikut:

a. Penciptaan sistem informasi sumber daya manusia yang andal

Tercipta dan terpilihnya suatu sistem informasi sumber daya manusia, mutlak perlu bagi setiap organisasi dengan mempertimbangkan berbagai faktor tantangan dan hambatan. Pemahaman demikian penting karena mempunyai pengaruh kuat dalam penentuan kebijaksanaan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia, sehingga dapat menjadikan sumber daya manusia yang berkualitas dan andal dalam setiap tanggung jawabnya.

b. Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja dirasakan semakin penting karena akan membantu meningkatkan daya saing suatu perusahaan. Dikatakan demikian karena dari pengertian perencanaan yaitu, proses pengambilan keputusan sekarang untuk dilaksanakan di masa depan, serta pentingnya perencanaan, dalam hal ini perencanaan tenaga kerja sudah terlihat.

c. Rekrutmen

Pernyataan ini sesuai dengan definisi mencari dan menarik para pelmar yang memenuhi berbagai persyaratan untuk bekerja bagi organisasi. Biasanya ada empat hal dalam kegiatan rekrutmen yaitu proses rekrutmen, pembatasan tantangan yang dihadapi para pencari tenaga kerja, saluran rekrutmen, dan penelitan surat-surat lamaran.

d. Proses seleksi

Pada intinya proses seleksi dimulai ketika proses rekrutmen selesai dan berakhir pada waktu keputusan diambil untuk menerima dan menolak sejumlah lamaran. Proses seleksi terjadi terlepas dari jumlah pelamar yang lebih banyak dari lowongan yang tersedia. Guna menjamin bahwa hanya pelamar yang betul-betul memenuhi segala kriteria yang diterima.

e. Orientasi dan penempatan

Selama mengikuti program orientasi, status karyawan baru masih sebagai calon pegawai. Setelah masa itu dilalui dengan berhasil berdasarkan penilaian yang dilakukan oleh sumber daya manusia bekerjasama dengan para anejer lini, barulah status mereka berubah menjadi karyawan tetap dengan segala hak dan kewajibannya.

f. Pelatihan dan pengembangan

Kemajuan akan dapat diraih apabila setiap individu mampu menampilkan kinerja yang memuaskan, termasuk produktivitas kerja yang semakin tinggi. Selain itu, ilmu pengetahuan dan teknologi semakin berkembang. Organisasi menghadapi tuntutan dan lingkungan baru. Keterampilan manusia cepat ketinggalan zaman. Dari sudut pandang ini lah pentingnya mutu pelatihan. Manajemen perlu menyadari bahwa investasi penting yang dilakukan oleh suatu organisasi dalam suatu perekonomian yang terus berkembang.

g. Penilaian kinerja

Penilaian pekerjaan merupakan proses dimana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat tentang kinerja para anggotanya. Penilaian

kinerja harus dilakukan dengan baik karena sangat bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan, bagi atasan dan karyawan yang bersangkutan. Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah sebagai instrumen dalam melakukan penyesuaian imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawannya.

h. Penerapan sistem imbalan yang efektif

Gaji merupakan wacana yang sensitif bagi perusahaan, karena hal ini berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Sistem imbalan yang efektif harus menjamin keadilan, dimana sistem imbalan yang berlaku di organisasi lain agar prinsip kesetaraan dapat diterapkan. Dengan memperoleh imbalan finansial yang cukup memadai dapat memperbesar hasrat para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

i. Perencanaan dan pengembangan karir.”

Salah satu faktor motivasional dalam kehidupan berkarya ialah keberhasilan meniti karir, karena dengan demikian seseorang memperoleh kepercayaan menduduki posisi yang tertinggi. Yang membuktikan kemampuannya dalam memikul tanggung jawab. Adapun manfaat yang dapat dipetik dari perencanaan dan pengembangan karir adalah menurunkan presentase karyawan yang pindah karena puas dengan keadaan yang dihadapainya dalam organisasi tepatnya bekerja, dan mendorong pertumbuhan pribadi bagi karyawan.

2.1.4 Audit

Pengertian Auditing menurut Alvin A. Arens, (2011:4)

“Auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between the information and established criteria. Auditing should be done by a competent, independent person”.

“Auditing adalah akumulasi dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi dan kriteria yang telah ditetapkan. Auditharus dilakukan oleh seorang yang kompeten, independen orang”.

2.1.4.1 Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusi berfokus pada pencairan data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif sumber daya manusia, lebih spesifik lagi menyangkut masalah-masalah secara langsung atau tidk langsung dapat mengakibatkan kegagalan atau kesuksesan organisasi.

Pengertian audit sumber daya manusia menurut Willy Susilo (2002:63) adalah:

“Audit SDM adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, bobjektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan oraganisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.”

Sedangkan dala kutipan lain audit sumber daya manusia menurut IBK Bayangkara (2011:60) adalah sebagai berikut:

“Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efesiensi dan efektif dalam rangka memstikan apakah tujuannya dan memberikan rekomendasi

perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang di audit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut.”

Berdasarkan kedua pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia merupakan suatu penilaian yang dipergunakan untuk mendukung tercapainya sasaran dan fungsional maupun tujuan organisasi perusahaan secara ekonomis, efisiensi dan efektif sehingga memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia pada perusahaan.

2.1.4.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Tujuan audit sumber daya manusia adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui fungsi pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi seperti ketaatan, efektivitas, dan efisiensi yang disoroti dari dimensi sumber daya manusia agar sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.

Menurut Willy Susilo (2002:66) tujuan audit SDM adalah:

“Tujuan audit SDM adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui fungsi pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi (ketaatan, efektivitas dan efisiensi) yang disoroti dari dimensi SDM agar sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.”

Sedangkan menurut IBK. Bayangkara (2011:61) tujuan audit sumber daya manusia adalah:

“Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain:

1. Menilai efektivitas dari fungsi SDM.
2. Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku diperusahaan.
4. Mengidentifikasi beberapa hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomis, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.”

Berdasarkan berbagai tujuan audit sumber manusia diatas, dapat disimpulkan bahwa tujuan audit sumber daya manusia berfokus pada penilaian efektivitas dari aktivitas sumber daya manusia sehingga sumber atau aktivitas sumber daya manusia dapat berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien. Masalah-masalah yang secara langsung atau tidak langsung dapat mengakibatkan kegagalan organisasi dapat diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit sehingga manajemen dapat segera memberi perhatian dan tindakan koreksi dapat segera dilaksanakan.

2.1.4.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Manfaat hasil audit sumber daya manusia dapat diraskan baik oleh pihak intern dan pihak ekstern perusahaan. Manfaat audit sumber daya manusia menurut Wiliam B Werther, Jr dan Keith Davis yang dikutip oleh IBK Bayangkara (2011:61) adalah sebagai berikut :

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 SDM.
5. Mendorong terjadinya keragaman 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.

Menurut Willy Susilo (2002:67) manfaat audit sumber daya manusia adalah:

“Informasi yang diperoleh melalui audit SDM dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, misalnya untuk acuan dalam membuat kebijakan, melakukan perbaikan, sebagai dasar pengambilan keputusan, untuk mengecek posisi kinerja, mengkomunikasikan permasalahan kepada pihak-pihak terkait, untuk menentukan pemacu prestasi anggota organisasi.”

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat audit dapat dirasakan oleh seluruh aspek yang ada dalam perusahaan bukan hanya atasan saja tetapi bagi seluruh karyawan yang ada di perusahaan. Audit SDM dapat menumbuhkan citra profesional dari bagian kepegawaian, bukan hanya karena mampu merumuskan kebijaksanaan yang tepat, tetapi juga karena perannya menjembatani kepentingan sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.1.4.4 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan audit sumber daya manusia pada dasarnya adalah untuk memastikan apakah kebutuhan potensial sumber daya manusia (baik kuantitas maupun kualitas) telah terpenuhi secara ekonomis, efektif dan efisien. Audit sumber daya manusia mesti dikelola sebagaimana mestinya *asset* yang dimiliki

perusahaan. Jadi, pola pikir pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) harus menjadi dasar dalam pengelolaan pemberdayaan sumber daya manusia.

Menurut IBK Bayangkara (2011:67) pembagian ruang lingkup sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

“Ruang lingkup SDM dibagi kedalam tiga kelompok, sesuai dengan administrasi aset tetap pada umumnya yaitu perolehan, penggunaan dan penghentian pengguna sebagai berikut:

1. Rekrutmen atau peroleha SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan (pemberdayaan) SDM, meliputi semua aktivitas SDM setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan pemnilaian kinerja karyawan.
3. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena memundurkan diri atau pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.”

Menurut Veithzal Rivai (2010:1046) menjelaskan ruang lingkup audit yaitu:

- a. Ruang lingkup harus mencakup pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan efektivitas sistem pengendalian intern perusahaan dan kualitas manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.
- b. Tingkat kepercayaan dan informasi, dimana auditor harus menelaah tingkat kepercayaan, interitas informasi keuangan maupun operasional, sarana serta cara-cara yang digunakan untuk mengidentifikasi masalah, mengukur, menggolong-golongkan, dan melaporkan informasi tersebut.
- c. Ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku.
- d. Perlindungan atas harta perusahaan, dimana auditor harus menguji cara-cara melindungi harta perusahaan dan sedapat mungkin menguji kebenaran harta tersebut.
- e. Penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dimana auditor harus menlai tingkat efektif dan efisien menggunakan sumber-sumber daya yang ada.
- f. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atas kegiatan usaha atau program perusahaan, dimana auditor harus menguji setiap kegiatan atau program untuk memastikan apakah hasil-hasil yang dicapai konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, dan apakah kegiatan usaha atau program-program yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan.

Berdasarkan penjelasan diatas ruang lingkup audit sumber daya manusia meliputi seluruh aspek yang berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen dalam suatu perusahaan yaitu dimulai dari perolehan, pengelolaan dan penghentian penggunaan sumber daya manusia, agar terdapat tujuan dan sasaran yang tepat dan produktif dalam penggunaan sumber daya manusia pada perusahaan.

2.1.4.5 Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

Secara umum ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam pelaksanaan audit sumber daya manusia, kefiatan audit SDM tidak berbeda dengan pelaksanaan audit lainnya. Menurut IBK Bayangkara (2011:64) yaitu:

“Langkah-langkah audit sumber daya manusia meliputi:

1. Audit pendahuluan.
2. Review dan pengendalian penguji manajemen atas program-program SDM
3. Audit lanjutan
4. Pelaporan
5. Tindak lanjut.”

Penjelasan mengenai langkah-langkah audit sumber daya manusia, adalah:

1. Audit Pendahuluan

Pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran terhadap program/aktivitas sumber manusia yang di audit. Informasi pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada rumusan sementara (*tentative audit objective*). Tujuan audit merupakan suatu hipotesis yang memerlukan pembuktian untu menjawab pertanyaan (kecurigaan) auditor. Untuk mendapatkan jawaban ini, auditor menerapkan prosedur audit yang telah ditetapkan. Tujuan audit merupakan hal yang sangat penting dalam audit SDM,

karena tujuan audit ini yang mengarahkan bagaimana audit dilaksanakan, termasuk dari apa yang diharapkan dari audit tersebut.

Tujuan audit terdiri dari atas tiga elemen yaitu kriteria (*criteria*), penyebab (*cause*), dan akibat (*effect*). Menurut IBK Bayangkara (2011:65) tujuan audit terdiri:

a. Kriteria

Kriteria (*criteria*) merupakan standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu kelompok dalam organisasi. Kriteria ini lah yang menjadi dasar bagi auditor melakukan penilaian terhadap program/aktivitas yang di audit. Kriteria dapat berupa:

- a. Rencana SDM.
- b. Berbagai kebijakan dan perturan tentang SDM.
- c. Tujuan setiap program SDM.
- d. *Standard Operating Procedure* (SOP) yang dimiliki perusahaan.
- e. Rencana pelatihan dan pengembangan karyawan
- f. Standar evaluasi (ukuran kerja) yang telah ditetapkan perusahaan.
- g. Peraturan pemerintah
- h. Standar (norma) yang merupakan best partice yang diterapkan oleh perusahaan sejenis dalam bidang SDM dapat digunakan sebagai acuan (*benchmark*).
- i. Kriteria lain yang mungkin untuk diterapkan.

b. Penyebab

Penyebab (*cause*) merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada pada saat ini. Penyebab ini dimana aktivitas yang sangat mendukung tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan atau dicapainya manfaat yang lebih dari program/aktivitas yang dilaksanakan tersebut seperti pemilihan metode, materi, dan tutor (dalam pelatihan karyawan) yang tepat sehingga program pelatihan karyawan dapat mencapai tujuannya (meningkatkan keterampilan, dan disiplin karyawan)

c. Akibat

Akibat (*effect*) merupakan sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan (berdasarkan kriteria) dengan aktivitas aktual yang terjadi dilapanagan (dilakukan oleh setiap komponen dalam organisasi).”

Setiap perusahaan pada dasarnya memiliki pedoman dalam beraktivitas termasuk bagaimana perusahaan memiliki keunggulan bersaing yang ditentukan oleh pedoman dalam bertindak. Auditor dan manajemen dalam bersama-sama merumuskan kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman aktivitas oleh semua komponen di dalam perusahaan dan juga sebagai dasar evaluasi auditor.

2. *Review* terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

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 ditetapkan. Dalam audit sumber daya manusia, auditor harus memahami hal-hal yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperhatikan oleh auditor dalam audit sumber daya manusia menurut IBK Bayangkara (2011:66) antara lain:

- a. Tujuan dari program/aktivitas sumber daya manusia harus dinyatakan dengan jelas dan tegas.
- b. Kualitas dan kuantitas dari sumber daya manusia yang melaksanakan program/aktivitas kualifikasi dari sumber daya manusia yang terlibat menjadi dari sasaran dari program yang dilaksanakan.
- c. Pedoman/metode kerja, persyaratan kualifikasi.
- d. Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan.
- e. Standar (ukuran) kinerja program.

Berdasarkan hasil review pengendalian manajemen ini, auditor akan lebih mampu dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat memutuskan apakah tujuan audit sementara yang ditetapkan pada audit pendahuluan dapat ditingkatkan menjadi audit yang sesungguhnya. Di samping itu, berdasarkan hasil review ini auditor dapat mengambil kesimpulan 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

Berdasarkan temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut. Menurut IBK Bayangkara (2011:66) pengelompokan temuan yang dilakukan oleh auditor dibagi kedalam kelompok, yaitu: kondisi, kriteria, penyebab dan akibat, yaitu:

- a. Kondisi merupakan kenyataan riil yang ditemukan auditor berkaitan dengan program-program sumber daya manusia yang ditetapkan perusahaan. Contoh kondisi dapat berupa rendahnya keterampilan karyawan, produktivitas kerja yang rendah, tidak adanya motivasi untuk berprestasi pada karyawan, tingkat absensi dan perputaran karyawan yang tinggi dan sebagainya. Kondisi disebabkan oleh berbagai aktivitas mengelola SDM.
- b. Kriteria merupakan berbagai aturan, norma dan standar sebagai pedoman bertindak bagi seluruh pihak berwenang dalam pengelolaan sumber daya manusia. Contoh kriteria dapat berupa pedoman pelaksanaan pelatihan karyawan, ketentuan pemberian insentif, aturan disiplin kerja, kompensasi dan berbagai pedoman (norma) lainnya dalam pengelolaan SDM.
- c. Penyebab adalah tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani sumber daya manusia, yang menyebabkan terjadinya kondisi yang ditemukan auditor. Penyebab dapat berupa penyimpangan dari pedoman pelaksanaan pelatihan karyawan seperti tidak dilaksanakannya pelatihan sesuai dengan rencana yang menyebabkan keterampilan rendah dan sebagainya.
- d. Akibat adalah temuan berupa akibat yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan tindakan riil dengan kriteria yang ditetapkan. Temuan akibat dapat berupa banyaknya produk cacat, karyawan kurang terampil dalam mengoperasikan mesin, dan berbagai bentuk akibat lainnya.

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 dapat diketahui adanya penyimpangan yang terjadi, apa penyebab dari penyimpangan

tersebut. Dari berbagai keterangan yang ditemukan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang lagi dimasa yang akan datang.

4. Pelaporan

Agar informasi dapat bermanfaat, perlu diwujudkan menjadi laporan audit. Laporan audit sumber daya manusia adalah deskripsi komprehensif yang berisi mengenai hasil olahan temuan audit sumber daya manusia. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor mengenai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi, bukan hanya mengemukakan pernyataan kesimpulan dan saran-saran saja, tetapi hendaknya menggambarkan seluruh informasi yang akurat. Laporan audit pada umumnya berisi sebagai berikut: judul, daftar isi, ringkasan dan kesimpulan, yang terutama berguna untuk pimpinan eksekutif puncak, masalah-masalah pokok (tujuan audit, analisis, evaluasi, kesimpulan dan saran).

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dan rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya keputusan untuk melakukan tindak lanjut audit sepenuhnya ada di manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya auditor mendampingi agar tindak lanjut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang dilanjutkan dan dapat mencapai tujuannya.

Menurut Willy Susilo (2002:149) pelaksanaan audit SDM adalah:

1. Mengamati Kegiatan
Auditor dapat memulai tugasnya dengan mengamati atau melakukan observasi secara langsung atas aktivitas-aktivitas organisasi dalam perspektif manajemen SDM.
2. Meminta Penjelasan atau Menanyakan
Auditor dapat menggali informasi dengan cara meminta penjelasan dari auditee mengenai objek-objek audit yang telah direncanakan dalam lingkup audit. Auditor bebas meminta penjelasan objek apapun yang dipandang relevan dan signifikan untuk menggali informasi.
3. Meminta Peragaan
Dalam kasus tertentu auditor dapat meminta auditee memperagakan suatu kegiatan yang sedang diteliti. Melalui peragaan, auditor bisa menilai apakah ada indikasi permasalahan yang perlu mendapat perhatian lebih jauh.
4. Menelaah Dokumen
Auditor dapat meminjam dokumen-dokumen untuk dipelajari dan ditelaah apakah terdapat azas-azas yang tidak dipatuhi atau sudah usang, tidak relevan lagi dengan perkembangan keadaan atau kebutuhan organisasi. Melalui proses penelaahan dokumen auditor mencatat berbagai informasi signifikan untuk ditanyakan lebih jauh kepada auditee.
5. Memeriksa Dengan Daftar Periksa
Auditor menyiapkan daftar periksa yang mencakup objek-objek audit atau permasalahan yang ingin diketahui. Dengan menggunakan daftar periksa auditor akan terbantu untuk mengingat aspek-aspek yang perlu ditanyakan kepada auditee selama proses auditee.
6. Mencari Bukti-bukti
Dalam proses audit, orientasi audit adalah mencari informasi dan bukti-bukti objektif, bukti objektif dapat berupa catatan, dokumen, atau kondisi faktual yang dapat dianalisa dan dibuktikan kebenarannya.
7. Memeriksa Silang
Auditor dapat mengumpulkan data dan informasi dari bagian-bagian lain sebagai bahan untuk menilai fakta-fakta yang ada pada suatu fungsi yang tengah di audit.
8. Mewancarai Auditee

Auditor dapat mewawancarai beberapa personil pada unit yang sedang diperiksa untuk meminta penjelasan, menanyakan, mengklarifikasi permasalahan untuk memperoleh data informasi.

9. Melakukan Survey dengan Angket

Audit dengan perangkat angket survey dilakukan untuk pengecekan hal-hal tertentu, misalnya mengenai tingkat kepuasan kerja, efektivitas komunikasi, masalah kepemimpinan dan sebagainya.

10. Melengkapi Informasi dari Sumber Luar

Untuk maksud tertentu, misalnya memperoleh informasi tentang penyebab-penyebab tingginya angka karyawan yang keluar, auditor dapat mengumpulkan data primer secara internal dari karyawan secara pendekatan-pendekatan tertentu. Atau auditor mengupayakan data primer secara eksternal dari mantan karyawan .

11. Menilai Data dan Fakta (Menganalisa)

Akhirnya auditor melakukan penilaian atas data dan informasi yang dikumpulkan sampai dapat ditarik suatu kesimpulan.

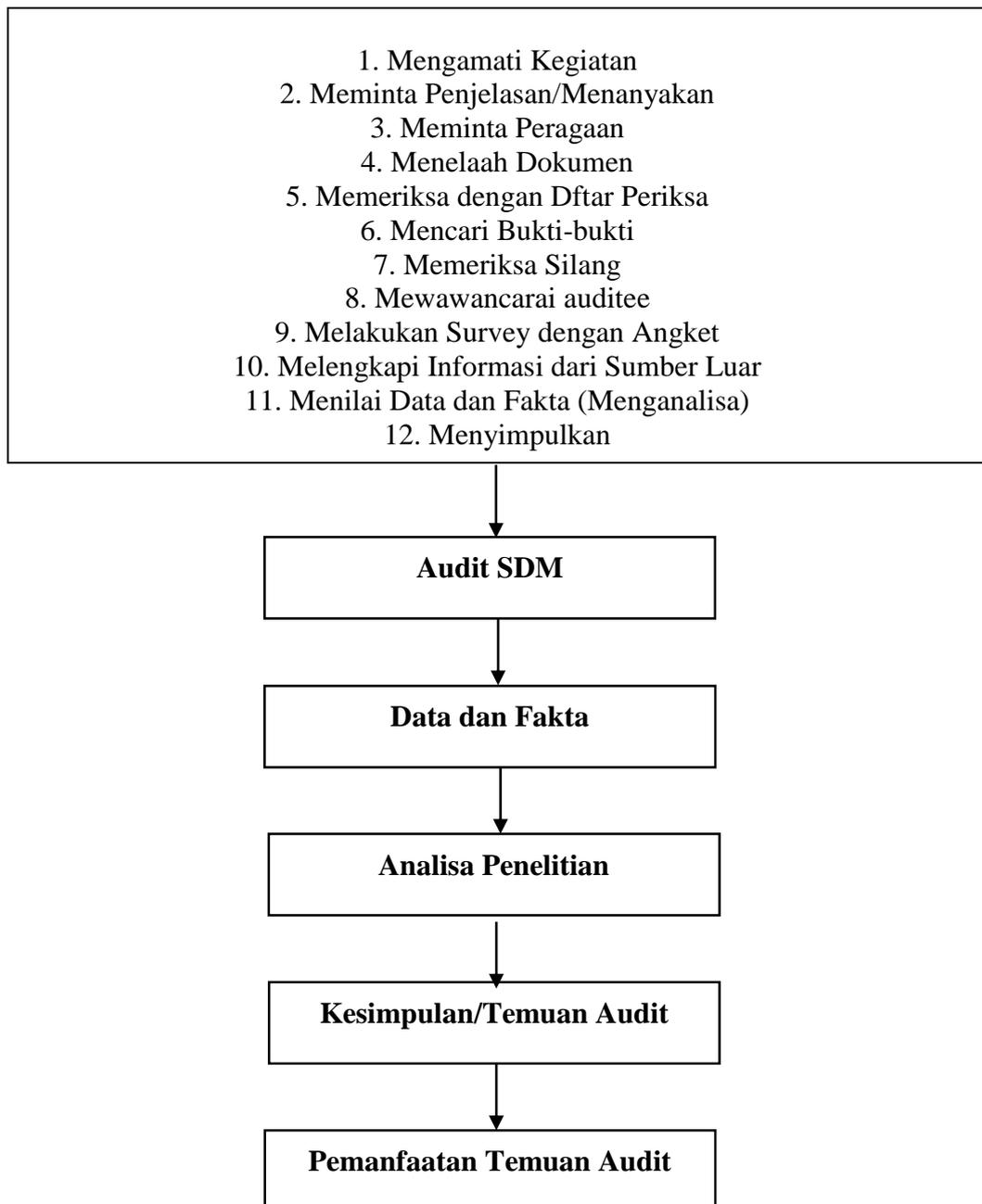
12. Menyimpulkan

Berdasarkan data yang dikumpulkan dari berbagai kegiatan selama proses audit, diolah menjadi informasi dan akhirnya auditor harus menyimpulkan. Kesimpulan auditor dapat bersifat positif, artinya tidak ada permasalahan yang perlu di tindak lanjuti, dan dapat berupa kesimpulan signifikan yang merupakan temuan audit yang mengandung nilai substansial yang dapat di tindak lanjuti.

Adapun diagram berikut menjelaskan proses pelaksanaan audit SDM yaitu:

Gambar 2.1

Pelaksanaan Audit SDM



(Willy Susilo, 2002:156)

Dapat diambil kesimpulan diatas bahwa pelaksanaan audit sumber daya manusia merupakan hasil tahapan-tahapan yang dilakukan oleh auditor seperti tahapan memeriksa, mencari bukti, menganalisa sehingga dapat menjadi sebuah hasil kesimpulan audit SDM untuk mengembangkan suatu perusahaan yang kompeten berdasarkan hasil pemanfaatan temuan audit.

2.1.4.6 Kriteria Audit Sumber Dya Manusia

Kriteria merupakan standar atau norma yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok bagi organisasi. Berbagai peraturan, kebijakan dan ketentuan lain yang ditetapkan perusahaan sebagai pedoman dalam beraktivitas adalah kriteria. Kriteria inilah yang menjadi dasar bagi auditor dalam melakukan penilaian terhadap program/aktivitas yang terjadi.

Menurut IBK Bayangkara (2011:65) kriteria audit sumber daya dapat berupa:

- a. Rencana SDM.
- b. Berbagai kebijakan dan perturan tentang SDM.
- c. Tujuan setiap program SDM.
- d. *Standard Operating Procedure* (SOP) yang dimiliki perusahaan.
- e. Rencana pelatihan dan pengembangan karyawan
- f. Standar evaluasi (ukuran kerja) yang telah ditetapkan perusahaan.
- g. Peraturan pemerintah
- h. Standar (norma) yang merupakan best partice yang diterapkan oleh perusahaan sejenis dalam bidang SDM dapat digunakan sebagai acuan (*benchmark*).
- i. Kriteria lain yang mungkin untuk diterapkan.

Menurut I Gusti Adung Rai (2008:110) pendapatan kriteria diakaitkan dengan tujuan sebagai berikut:

“Pada audit kinerja, kriteria proses berkaitan dengan cara kerja dan sumber daya yang seharusnya digunakan dalam proses pekerjaan. Kriteria berkaitan dengan tercapainya ekonomi, efisiensi, efektivitas sesuai dengan standar yang ditetapkan.”

Setiap perusahaan pada dasarnya harus memiliki kriteria, karena kriteria inilah yang menjadi pedoman dalam beraktifitas termasuk bagaimana perusahaan memiliki keunggulan bersaing sangat ditentukan oleh kriteria ini sebagai pedoman bertindak. Tetapi pada kenyataannya perusahaan kadang-kadang tidak memiliki kriteria yang secara lengkap terdokumentasi. Terhadap permasalahan ini, sebelum audit dilanjutkan ke tahap berikutnya, auditor harus menawarkan terlebih dahulu kepada manajemen untuk bersama-sama merumuskan kriteria yang dapat digunakan sebagai dasar (pedoman) beraktifitas oleh semua komponen di dalam perusahaan juga sebagai dasar dalam melakukan evaluasi auditor.

2.1.3 Produktivitas

Pengertian produktivitas menurut Edy Sutrisno (2009:101) dikatakan bahwa:

“Produktivitas secara umum diartikan sebagai hubungan sementara antara keluaran (barang-barang atau jasa) dengan masukan (tenaga kerja, bahan, uang). Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik, bentuk, dan nilai.”

Menurut mulyadi (2007:382) pengertian produktivitas adalah:

“Produktivitas berhubungan dengan produksi keluaran secara efisien dan terutama ditujukan kepada hubungan antara keluaran dengan masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Biasanya suatu

kombinasi atau campuran masukan dapat digunakan untuk menghasilkan suatu tingkat keluaran tertentu.”

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya produktivitas merupakan suatu perbandingan antara keluaran dengan masukan. Produktivitas dapat dipandang sebagai pengguna insentif terhadap sumber daya seperti tenaga kerja, bahan, uang, dan lain sebagainya, yang diukur secara cepat.

2.1.3.1 Produktivitas Sumber Daya Manusia

Menurut Ahmad Tohar (2002:450), pernyataan mengenai produktivitas sumber daya manusia adalah:

“Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.”

Menurut Sedamaryanti (2009:58) menjelaskan produktivitas sumber daya manusia adalah:

“Produktivitas sebagai suatu ukuran atas pengguna sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan.”

Berdasarkan pengertian diatas ditarik kesimpulan bahwa produktivitas sumber daya manusia merupakan perbandingan hasil yang dicapai dengan tenaga kerja per satuan waktu, dengan adanya perbandingan tersebut diharapkan bahwa produktivitas sumber daya manusia dapat terukur dengan baik bagi perusahaan.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Sumber Daya

Manusia

Menurut Sedamaryanti (2009:71) faktor yang menentukan produktivitas adalah sebagai berikut:

“Enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, adalah:

1. Sikap kerja, seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (shift work), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim
2. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
3. Hubungan antara pekerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha bersama antara pemimpin organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circle*) dan panitia mengenai keunggulan.
4. Manajemen produktivitas, yaitu: manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas.
5. Efisiensi tenaga kerja, seperti: perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
6. Kewirausahaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang dalam berusaha.”

Sedangkan menurut Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah (2003:200), adalah sebagai berikut:

Faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas antara lain:

- a. *Knowlegde*
- b. *Skills*
- c. *Abilities*
- d. *Atittude*
- e. *Behaviors*

Adapun penjelasan kutipan diatas yaitu sebagai berikut:

- a. *Knowlegde*

Knwoledge menurut kusrini (2006:23) merupakan:

“Pengetahuan merupakan kemampuan untuk membentuk model mental yang menggambarkan obyek dengan tepat dan mempresentasikannya dalam aksi yang dilakukan terhadap suatu obyek.”

Pendekatan pengetahuan bisa di dekti melalui dua sisi, adapun indikator

Knowledge menurut Zainal Zulhal (2010:17), yaitu :

1. Indikator *input knowledge*
2. Indikator *output knowledge*

a. *input knowledge*

input knowledge merupakan masukan pengetahuan yang dihasilkan dari karyawan, sesuai dengan latar belakang bidang pendidikannya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

b. *output knowledge*

output knowledge merupakan hasil dari pemberdayaan SDM yang terlatih, sehingga dapat memberikan hasil yang terbaik bagi peningkatan kegiatan perusahaan yang produktif.

Jadi dapat disimpulkan bahwa *knowledge* merupakan hasil dari *input* dan *output*, yang dijadikan menjadi kegiatan yang digunakan untuk meningkatkan kegiatan produktivitas karywan dan perusahaan sehingga dalam mengambil tindakan dapat lebih efektif.

b. *skills*

skills atau keahlian menurut Griffin (2004:19) adalah:

“Kemampuan untuk memahami, memotivasi, dan berkomunikasi dengan individu maupun kelompok.”

Adapun tingkat keterampilan menurut Sedarmayanti (2009:71) merupakan:

“Tingkat keterampilan ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.”

Keahlian berkaitan dengan kemampuan seseorang atau kelompok untuk memahami, memotivasi, dan berkomunikasi. Dengan keahlian yang dimiliki diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

c. *Abilities*

Abilities atau kemampuan menurut Robbins (2002:46) adalah:

“Kemampuan adalah suatu kepastian individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.”

Kemampuan tidak terlepas dari faktor, adanya faktor kemampuan menurut Robbins (2000:46) yaitu:

1. Kemampuan intelektual (*intelektual ability*) merupakan kemampuan aktivitas secara mental.
2. Kemampuan fisik (*physical ability*) merupakan kemampuan melakukan aktivitas berdasarkan stamina kekuatan dan karakteristik fisik.

Dari kesimpulan diatas kemampuan adalah kecakapan atau potensi menguasai suatu keahlian yang merupakan bawaan sejak lahir (bakat) atau merupakan hasil latihan dan praktek, yang digunakan untuk mengerjakan sesuatu dan diwujudkan melalui tindakan.

d. *Attitude*

Attitude menurut Freddy Rangkuti (2006:63) yaitu:

“Sikap adalah evaluasi, perasaan emosional, dan kecenderungan tindakan atas beberapa objek atau tindakan.”

Menurut Sedarmayanti (2009:71), sikap menentukan produktivitas kerja yaterbagi dalam:

1. Sikap kerja, seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shiftwork*), dapat menerima tambahan tugas dan dapat bekerja dalam satuan tim.
2. Sikap mental, berupa :
 - a. Motivasi kerja.
 - b. Disiplin kerja.
 - c. Etika kerja.

Sikap merupakan kebiasaan yang terlaporkan. Jika kebiasaan yang terlaporkan itu mempunyai implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku pekerja maka akan menguntungkan. Artinya adalah jika kebiasaan-kebiasaan pegawai itu baik, maka hal tersebut dapat menjadi perilaku kerja yang baik pula. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan dapat terwujud.

e. *Behaviors*

Behaviors atau perilaku menurut Syamsudin (2002:74) adalah:

“Perilaku adalah proses individu melatih kepekaan terhadap rangsangan-rangsangan terhadap tuntutan kelompok.”

Adapun keperilakuan menurut Sondang P Siagian (2009:90) adalah:

“keperilakuan ialah pandangan yang mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang pada tingkat yang dominan ditentukan oleh kemampuannya untuk menekan orientasi manusia disatu pihak dan orientasi tugas di pihak lain. Pesan utama yang ingin disampaikan ialah, bahasa gaya mengelola organisasi berbeda, tergantung apakah yang menonjol, terselesaikannya tugas dengan baik atau hubungan yang bersahabat antara pemimpin dengan para bawahannya.”

Perilaku merupakan sifat dari individu yang berinteraksi dengan lingkungan, dan mempunyai pengaruh negatif maupun positif terhadap lingkungan sekitarnya. Dari perilaku dampaknya lingkungan bisa dikatakan baik atau buruk.

Berdasarkan uraian di atas produktivitas dapat ditentukan oleh beberapa faktor penentu diantaranya sikap kerja karyawan, manajemen produktivitas, efisiensi tenaga kerja, pengetahuan, kemampuan, dan kebiasaan karyawan. Diharapkan faktor-faktor tersebut dapat meningkatkan produktivitas karyawan, dalam hal ini fungsi manajemen sangat berperan dalam menentukan produktivitas yaitu dengan cara melaksanakan program aktivitas manajemen sesuai dengan prosedur yang diterapkan.

2.1.3.3 Manfaat Peningkatan Produktivitas Sumber Daya Manusia

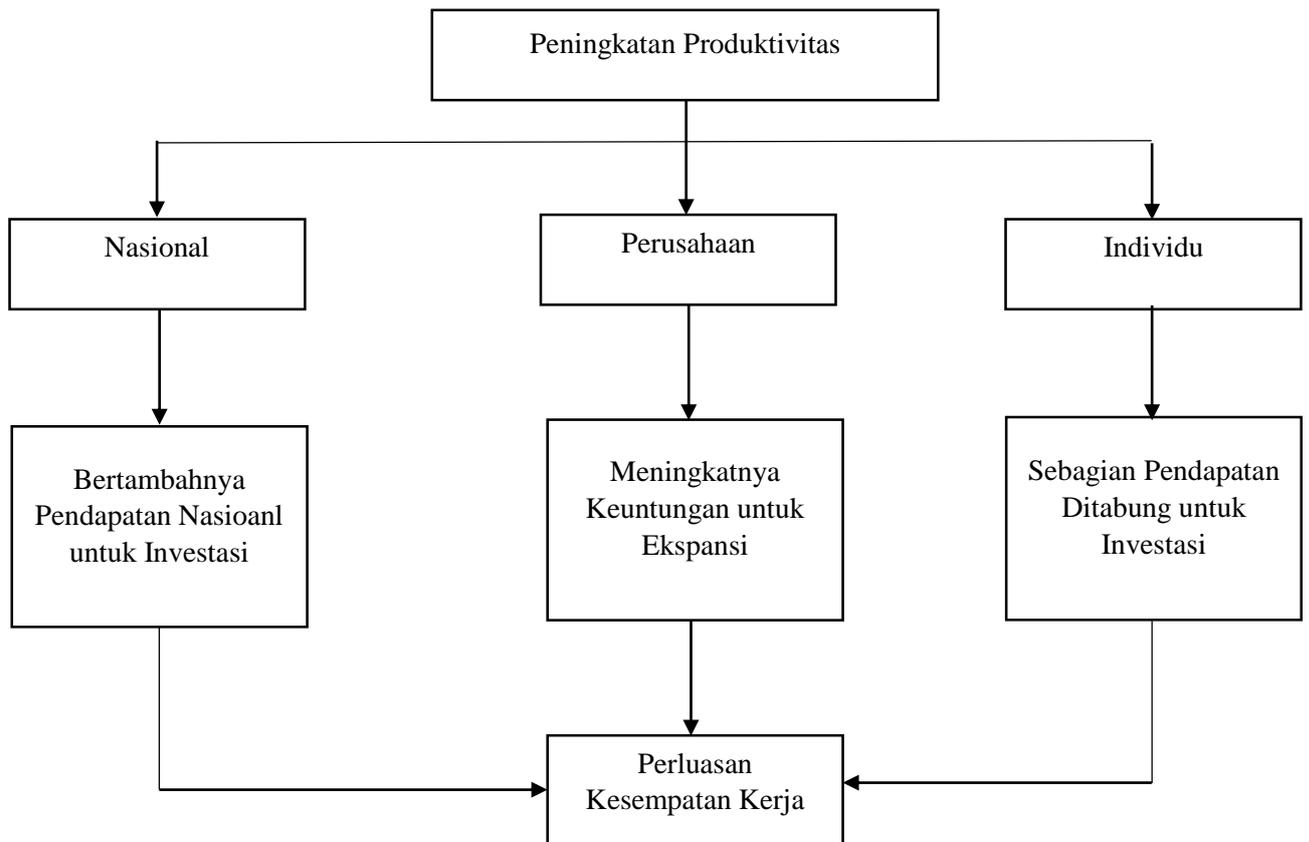
Peningkatan produktivitas adalah suatu yang diharapkan oleh perusahaan karena peningkatan produktivitas adalah salah satu tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Menurut Sedarmayanti (2009:60), manfaat peningkatan produktivitas bagi karyawan dan bagi perusahaan diantaranya:

1. Meningkatnya pendapatan dan jaminan sosial lainnya. Hal tersebut akan memperbesar kemampuan (daya) untuk membeli barang dan jasa ataupun keperluan hidup sehari-hari, sehingga kesejahteraan akan jadi lebih baik. Dari segi lain, meningkatnya pendapatan tersebut dapat disimpan yang nantinya bermanfaat untuk investasi.
2. Meningkatnya hasrat dan martabat serta pengakuan terhadap potensi individu.
3. Meningkatkan motivasi kerja dan keinginan berprestasi.

Secara skematis, amfaat peningkatan produktivitas dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.2

Bagan Manfaat Peningkatan Produktivitas



Sedarmayanti (2009:61)

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat peningkatan produktivitas dapat dirasakan oleh seluruh aspek baik perusahaan, nasional, individu. Untuk manajemen perusahaan dengan adanya peningkatan produktivitas ini dapat meningkatnya keuntunga perusahaan dalam pencapaian

tujuan yang diharapkan dapat memperluas kesempatan kerja bagi sumber daya manusia.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terlebih dahulu dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Tempat Penelitian	Judul Penelitian
Rizky Febrian	2010	PT Telekomunikasi Indonesia Tbk	Pengaruh Pelaksanaan Audit Manajemen Terhadap Produktivitas Sumber Daya Manusia
Irwan Perwira	2008	PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Asia Afrika Bandung	Hubungan Audit Sumber Daya Manusia Dengan Efektifitas Pemeliharaan Tenaga Kerja
Ringga Herdy Ramdhani	2010	PT INTI (Persero)	Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia
Ari Setiawan	2007	PT INTI (Persero)	Pengaruh Tindak Lanjut Rekomendasi Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Pengaruh Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Sumber Daya Manusia

Audit SDM diarahkan untuk manajemen dan semua aktivitas terkait dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk menunjang realisasi misi organisasi mencapai tujuan yang direncanakan dan tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip pengelolaan SDM maupun kebijakan yang telah digariskan.

Menurut Veithzal Rivai (2010:1040) audit sumber daya manusia adalah

“Audit SDM adalah pemeriksaan kualitas sumber daya manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan pada peningkatan atau perbaikan.”

Maka untuk meningkatkan perbaikan kegiatan SDM dalam suatu perusahaan diperlukan kualitas audit sumber daya manusia yang baik, agar dapat bertukar dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Menurut Veithzal Rivai (2010:1056) audit SDM bertujuan untuk :

1. Menilai efektivitas SDM
2. Mengenal aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki
3. Mengenal aspek-aspek tersebut secara mendalam
4. Menunjukkan kemungkinan perbaikan, serta membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan audit sumber daya manusia adalah untuk menilai efektifitas sumber daya manusia agar sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat tercapai.

Adapun produktivitas sumber daya manusia erat kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia, dimana sumber daya manusia yang baik akan selalu menghitung pencapaian produktivitas dalam setiap kebijakan, prosedur, maupun sistem yang meliputinya.

Menurut Sedarmayanti (2009:57) menyatakan :

“Produktivitas adalah bagaimana menghasilkan atau meningkatkan produktivitas barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Oleh karena itu produktivitas sering diartikan sebagai rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu.”

Pelaksanaan audit sumber daya manusia merupakan suatu proses intensif penyelidikan, penganalisaan informasi yang ada dengan norma yang berlaku yang meliputi penelusuran secara normal dan sistematis mengenai perolehan sumber daya manusia, pengelolaan sumber daya manusia dan pengurangan sumber daya manusia pada perusahaan. Pelaksanaan audit sumber daya manusia juga merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan, dimana audit sumber daya manusia penting yang harus dilakukan untuk mengetahui apakah karyawan telah bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai dengan program/aktivitas perusahaan yang telah menjadi tujuan perusahaan.

Dengan demikian pengaruh pelaksanaan audit sumber daya manusia mutlak untuk dilaksanakan dalam suatu perusahaan/organisasi karena audit sumber daya manusia adalah salah satu upaya untuk membina sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. apakah kinerjanya sudah sesuai dengan fungsi dan aktivitas manajemen. Pada akhirnya dengan pelaksanaan audit sumber daya manusia dapat

berpengaruh dan mendukung tercapainya produktivitas sumber daya manusia yang telah menjadi sasaran suatu tujuan organisasi/perusahaan.

Hal ini sesuai dengan pernyataan Sondang P Siagian (2001:184), bahwa :

“Bertitik tolak pada pandangan bahwa tingkat produktivitas organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh tanggung tidaknya sumber daya manusia menyelenggarakan fungsinya. Kegiatan audit biasanya mencakup ulang strategi organisasi, berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia, ketepatan manajemen puncak kepada perundang-undangan dan kebijaksanaan yang telah ditetapkannya sendiri, serta tingkat kepuasan para anggota organisasi mengenai kondisi pekerjaan, hubungan dengan para atasan langsung, penghasilan dan perlakuan yang diterima dalam menjalankan tugas. Hal ini menunjukkan bahwa audit sumber daya manusia yang efektif berkaitan langsung dengan keberhasilan upaya peningkatan produktivitas sumber daya manusia.”

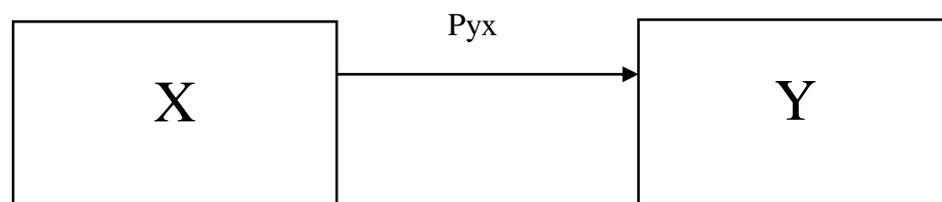
CHERYL GENGA , 2014. *A RESEARCH PROJECT PROPOSAL SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE AWARD OF MASTERS OF SCIENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*, SCHOOL OF BUSINESS UNIVERSITY OF NAIROBI.

“We conclude by stating the perceived effect of the human resource audit play a critical role in the effectiveness of the human resource function at Alterrain Service Group Kenya which is a sole organization. From the research it is evident that the human resource audit had an effect on the human resource practices in this particular organization. The practices such as recruitment and selection process, performance management systems, training and development programs, compensation management system, health and safety of workers, employee relations and employment and human resource services all had perceived effect attributable to human resource audit. More still needs to be done regarding human resource audit practices in any organization. All what may work for one organization may not necessary work for another. The human resource function must be constantly monitored in order for it to be effective”.

Berdasarkan teori yang telah diuraikan, maka dapat disimpulkan bahwa dengan adanya audit sumber daya manusia terhadap produktivitas sumber daya manusia. Hal ini dengan adanya teori yang dikemukakan diatas bahwa audit

sumber daya manusia yang efektif berkaitan langsung dengan keberhasilan upaya peningkatan produktivitas sumber daya manusia.

Gambar 2.3
Paradigma Penelitian



2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009:64), “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian yang dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”, antara lain :

1. Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis ingin mengetahui seberapa besar pengaruh dari Audit sumber daya manusia yang efektif berkaitan langsung dengan keberhasilan upaya peningkatan produktivitas sumber daya manusia pada PT Kereta Api Indonesia (Persero).