

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Kajian Pustaka

##### 2.1.1 Audit

###### 2.1.1.1 Pengertian Audit

Audit sebagai suatu proses dengan kemampuan dan independensi seseorang dapat menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti dari keterangan yang terukur dari suatu kesatuan ekonomi dengan tujuan untuk mempertimbangkan dan melaporkan tingkat kesesuaian dan keterangan yang terukur tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Pengertian auditing menurut Arens, *et, al* (2014:9) adalah :

*“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”.*

Mulyadi (2005:2) menyatakan bahwa auditing adalah:

“Suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan. Serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan”.

Susilo ( 2010:52 ) memberikan pengertian audit sebagai berikut:

“Audit adalah kegiatan mengumpulkan informasi faktual dan signiikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran, dan penilaian serta penarikan

kesimpulan) secara sistematis, objektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada azas nilai manfaat”.

Pengertian audit secara umum dapat disederhanakan sebagai kegiatan mengumpulkan informasi faktual dan signifikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran dan penilaian serta penarikan kesimpulan) secara sistematis, objektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada azas nilai manfaat.

#### **2.1.1.2 Tipe Audit**

Susilo (2010:52-54) menyatakan bahwa jenis audit dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut :

##### **1. Audit Manajemen**

Adalah audit terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur-unsur manajemen apakah telah direncanakan, dijalankan dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar sehingga organisasi melalui fungsi-fungsinya dapat mencapai tujuan yang direncanakan yang mencakup dimensi PQCDSE – *Productivity* (produktivitas) – *Quality* (mutu) – *Cost* (biaya) – *Delivery* (waktu penyampaian) – *Safety* (keselamatan) – *Morale* (etos kerja) – *Environment* (lingkungan) secara efektif dan efisien.

## 2. Audit Operasional

Adalah audit internal yang secara lebih khusus dan mendalam menyoroti aspek pengendalian pada kegiatan operasional dengan cara mengkaji, mengevaluasi kegiatan operasional dalam organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta kesesuaian terhadap kebijakan setiap operasi yang dilakukan.

## 3. Audit Keuangan

Adalah pengujian atau verifikasi secara objektif atas laporan keuangan yang telah disiapkan atau disusun oleh unit pengelola keuangan perusahaan untuk kurun waktu tertentu dan membandingkannya dengan azas-azas manajemen keuangan atau standar akuntansi yang berlaku dan menilai kebenaran dan kewajarannya serta melaporkan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan.

## 4. Audit Pemasaran

Adalah evaluasi secara sistematis dan komprehensif tentang kebijakan, tujuan dan strategi pemasaran dengan tujuan untuk melaksanakan tindakan perbaikan atau mengambil keputusan.

## 5. Audit Mutu

Adalah penilaian secara sistematis, objektif dan independen untuk memastikan bahwa kegiatan manajemen mutu telah sesuai dengan pengaturan-pengaturan atau sistem yang telah dirancang dan hasilnya efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

6. Audit Lingkungan.

Adalah pemeriksaan atau evaluasi secara sistematis, terdokumentasi, periodik, dan objektif terhadap pengelolaan lingkungan, perangkat pengelolaan lingkungan serta pengaturan-pengaturan pengelolaan lingkungan yang bertujuan mengendalikan dampak serta melindungi lingkungan dan memastikan semua aspek yang dijalankan memenuhi persyaratan regulasi dan kebijakan organisasi serta secara efektif mencapai tujuan yang direncanakan.

7. Audit Komunikasi

Adalah kajian mendalam dan menyeluruh tentang pelaksanaan sistem komunikasi keorganisasian yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi.

8. Audit Sumber Daya Manusia

Adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif 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 organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

## **2.1.2 Audit Sumber Daya Manusia**

### **2.1.2.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia**

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian dari audit operasional. Audit Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki beberapa definisi, Susilo (2010:63) mengungkapkan pengertian audit sumber daya manusia adalah :

“Pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif 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 organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang”.

Martoyo (2010:218) menyebutkan audit Sumber Daya Manusia adalah :

“Suatu prosedur untuk meneliti atau memeriksa apakah cara membina sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan itu sudah benar dan menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku dan prinsip-prinsip pembinaan yang tepat sesuai kesepakatan bersama”.

Pengertian Audit Sumber Daya Manusia menurut Rivai (2011:1040) adalah:

“Pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-

kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitik-beratkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan”.

Berdasarkan definisi di atas terdapat beberapa kata kunci yang perlu dijelaskan secara lebih terperinci agar pengertian tentang audit sumber daya manusia dapat lebih jelas dan mudah untuk dipahami sehingga implementasinya dapat dilakukan dengan tepat dan menghasilkan manfaat maksimal.

### **2.1.2.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2011:260) mengemukakan tujuan audit sumber daya manusia sebagai berikut:

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

Sedangkan menurut Rivai (2011:567) tujuan audit sumber daya manusia adalah untuk mengevaluasi kegiatan SDM dengan maksud untuk:

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

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia berfokus pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif sumber daya manusia. Masalah-masalah yang secara langsung atau secara tidak langsung dapat mengakibatkan kegagalan organisasi dapat diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit sehingga manajemen dapat segera memberikan perhatian dan tindakan koreksi dapat segera diambil.

### **2.1.2.3 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia**

Ruang lingkup audit manajemen sumber daya manusia menurut Susilo (2010:67) terdiri dari:

1. Perencanaan Audit SDM  
Audit dimulai secara logis dengan suatu telaah kerja departemen Sumber Daya Manusia, audit sumber daya manusia meliputi suatu perencanaan sumber daya manusia yang meliputi rapat kerja yang melibatkan staf-staf manajer senior. Adapun indikator pengukuran Perencanaan Audit SDM adalah sebagai berikut:
  - a) Menetapkan staf secara tepat dalam penugasan sesuai dengan keahlian.
  - b) Penyusunan program kerja audit
  - c) Pelaksanaan pengembangan strategi menyeluruh.
2. Pelaksanaan Audit SDM  
Pelaksanaan audit SDM baik secara individual maupun kolektif, secara formal dan informal, dilakukan oleh atasan langsung dan manajer urusan SDM, dan baru ada artinya jika ada tindak lanjut dan hasilnya. Adapun indikator pengukuran Pelaksanaan Audit SDM

- a) Pengumpulan dan evaluasi bukti kegiatan SDM.
  - b) Pendokumentasian dalam kertas kerja.
  - c) Mengidentifikasi dan melakukan wawancara kepada sumber sumber yang bersangkutan.
  - d) Mengevaluasi temuan-temuan yang diperoleh.
3. Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM
- Setelah melakukan kedua tahap seperti di atas, maka hal yang perludilakukan adalah menyusun laporan dari hasil temuan audit. Pengelolaan audit adalah diskriminasi komprehensif terhadap aktivitas SDM yang meliputi rekomendasi untuk praktek yang efektif dan rekomendasi untuk memperbaiki praktek yang tidak efektif. Adapun indikator pengukuran Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM adalah sebagai berikut :
- a) Informasi temuan-temuan audit
  - b) Penyusunan hasil pemeriksaan.
  - c) Penyampaian rekomendasi yang dihasilkan

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 maslah, 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 menilai 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.

Dari uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan audit hendaknya mencakup evaluasi terhadap seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia, penggunaan prosedur-prosedur manajemen sumber daya manusia oleh para manajer, dan dampak kegiatan-kegiatan tersebut pada sasaran-sasaran dan kepuasan karyawan.

#### **2.1.2.4 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia**

Menurut Rivai (2011:1046-1049), audit sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi juga karyawan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan di bawah ini:

- a. Manfaat audit sumber daya manusia bagi karyawan  
Informasi yang diperoleh melalui audit sumber daya manusia dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, misalnya untuk acuan dalam membuat kebijakan, melakukan perbaikan dan berbagai dasar pengambilan keputusan. Yang memanfaatkan hasil audit sumber daya manusia adalah pihak intern dan ekstern perusahaan. Diantaranya yang memerlukan atau menggunakan hasil audit sumber daya manusia adalah pihak pekerja.

b. Manfaat audit sumber maya manusia bagi perusahaan

Informasi hasil audit dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, salah satu manfaat audit yang paling sentral adalah sebagai dasar untuk mengambil keputusan, melakukan perbaikan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi secara terperinci dapat dijelaskan bahwa pihak perusahaan memerlukan data dari hasil audit sumber daya manusia tersebut.

Pengertian manfaat audit sumber daya manusia bagi perusahaan menurut

Susilo (2010:70):

“Audit SDM memberikan umpan balik berharga serta dampak psikologi dan motivasional untuk mengembangkan kompetensi individu dan memacu prestasi secara lebih terarah sesuai masukan objektif dari auditor. Misalnya dari hasil audit, auditor menyimpulkan bahwa kompetensi karyawan secara keseluruhan dalam suatu bagian dinilai masih jauh dari persyaratan maupun rencana pengembangan perusahaan.”

Menurut Hasibuan (2011:260) para pekerja memerlukan hasil audit sumber daya manusia sebagai berikut:

- a) Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan atau ingin mendapatkan nilai atau pujian dari hasil pekerjaannya.
- b) Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik daripada karyawan yang lainnya.
- c) Untuk kepentingan jasa dan promosinya.
- d) Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya.

### **2.1.3 Efektivitas Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Efektivitas**

Keberhasilan organisasi juga dapat diukur melalui efektivitas dari organisasi tersebut. Konsep efektivitas memiliki arti yang berbeda-beda oleh para ahli. Steers dalam Sutrisno (2010:123) menyatakan :

“Pada umumnya efektivitas hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba yang cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumber daya manusia”.

Martoyo (2010:4) memberikan definisi efektivitas yaitu :

“Sebagai suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana yang digunakan, serta kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan”.

Menurut Bayangkara (2008:14) :

“Efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya atau juga bisa dikatakan bahwa efektivitas adalah ukuran dari output. Sehingga apabila perusahaan mampu mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektivitas serta dapat digunakan secara maksimal maka tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan menjadi maksimal”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat diketahui bahwa efektivitas merupakan suatu konsep yang sangat penting karena mampu memberikan gambaran mengenai keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sasaran atau dapat dikatakan bahwa efektivitas merupakan tingkat ketercapaian tujuan dari aktivasi-aktivasi yang telah dilaksanakan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Efektivitas kegiatan operasional suatu perusahaan dapat tercapai bila masing-masing karyawan sadar dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan benar dan tepat sesuai dengan *job description* yang telah dibuat perusahaan.

Intinya karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang tinggi agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

### **2.1.3.2 Pengertian Kinerja Karyawan**

Hasil kerja merupakan cerminan dari kinerja seseorang yang pada gilirannya akan menentukan keseluruhan dari keberhasilan suatu pekerjaan. Hasil kerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi.

Gomes (2008:27), menyatakan :

“Kinerja karyawan sebagai: ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.”

Menurut Suyadi (2008: 27), menyatakan :

“Kinerja karyawan sebagai: ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”.

Mangkunegara (2011:57) mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

”Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Rivai (2011:14) mendefinisikan kinerja sebagai berikut :

“Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut penulis menjelaskan bahwa kinerja merupakan output atau hasil kerja kerja yang merupakan tujuan atau sasaran yang dicapai oleh karyawan. Dengan demikian, maka dapat dirumuskan pengertian efektivitas kinerja karyawan berdasarkan pendapat para ahli sebagai berikut :

Menurut Sutrisno (2010:149) :

”Efektivitas kinerja karyawan adalah pencapaian sasaran atau tujuan sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya, yang berarti bahwa pelaksanaan kerja pegawai sesuai dengan sasaran, tepat pada waktu yang telah ditetapkan serta efisiensi penggunaan biaya kerja”.

Siagian (2010:151) menjelaskan bahwa efektivitas kinerja karyawan adalah :

”Penyelerasan pekerjaan tepat pada waktu yang telah ditentukan, artinya apakah pelaksanaan suatu tugas dinilai baik atau tidak sangat tergantung pada bilamana tugas itu diselesaikan dan terutama menjawab pertanyaan bilamana cara melaksanakannya dan berapa biaya yang dikeluarkan untuk pelaksanaan dan penyelesaian tugas pekerjaan tersebut”.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa efektivitas kinerja merupakan suatu ukuran hasil kerja seorang karyawan dalam suatu organisasi atau secara luas merupakan suatu ukuran seberapa jauh suatu organisasi mencapai tujuannya. Untuk mencapai efektivitas perlu ditentukan apa yang harus dilakukan sehingga tidak terjadi pemborosan waktu untuk melaksakan tugas atau pekerjaan yang mereka lakukan maka suatu pekerjaan dimungkinkan akan terselesaikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

### 2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Audit Sumber Daya Manusia

Ada tiga faktor penentu keberhasilan audit yaitu:

#### 1. Model Audit :

Model audit yang digunakan adalah metode pendekatan riset dan instrumen riset. Penggunaan model ini akan sangat mempengaruhi keberhasilan pelaksanaan audit SDM. Karena masing-masing metode punya kelebihan dan kelemahan sendiri, dan mungkin cocok dengan suatu situasi atau kondisi yang dihadapi dan tidak cocok untuk situasi lainnya.

#### 2. Kompetensi Auditor

Yang harus dimiliki oleh seorang auditor adalah pengetahuan dan pengalaman mengenai aktivitas dan proses dari bagian atau pihak yang akan di audit, yaitu antara lain auditor harus:

- a. memiliki kompetensi dalam hal prosedur, metode dan tehnik audit.
- b. memiliki kompetensi dalam hal sistem manajemen dan referensi dokumen.
- c. memahami situasi perusahaan.
- d. memiliki kompetensi dalam hal perundang undangan, aturan yang berlaku dan persyaratan lainnya di perusahaan.

Secara khusus auditor diharapkan juga memiliki kompetensi dalam hal :

- Sistem dan Prosedur Manajemen Sumber Daya Manusia agar dapat menilai apakah Sub Sistem Sumber Daya Manusia telah diterapkan secara benar dan tepat
- Penguasaan proses bisnis korporat agar dapat mengenal terminologi khusus yang digunakan maupun mengidentifikasi aspek-aspek kritis dari produk, pelayanan dan proses kerja yang diterapkan pada tingkat bisnis, tingkat operasional maupun tingkat individu.

#### 3. Dukungan Manajemen Puncak dan kerjasama sinergis Auditor dengan Auditee.

Agar pelaksanaan audit berhasil, perlu ada dukungan maksimal dari pimpinan puncak maupun seluruh jajaran pejabat di bawahnya. Dalam hal ini sebelum proses Audit dilaksanakan, pimpinan puncak perlu :

1. Memperkenalkan tim audit, menyatakan secara formal, tertulis kepada jajaran manajerial mengenai pentingnya audit sumber daya manusia.
2. Melakukan pertemuan dengan para pejabat struktural bawahan langsungnya serta meminta kesediaan mereka untuk mengkomunikasikan sasaran/tujuan dan manfaat audit kepada seluruh auditee agar mereka aktif berpartisipasi serta bersedia memberi informasi yang lengkap & benar guna keberhasilan proses audit.
3. Memfasilitasi setiap kebutuhan pelaksanaan audit termasuk biaya biaya yang akan dikeluarkan perusahaan agar dapat dicapai hasil yang optimal.
4. Bersinergi secara maksimal dengan auditor.
5. Memiliki kesediaan untuk menerima dan menyetujui hasil audit sekalipun beresiko bagi dirinya

#### **2.1.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kinerja Karyawan**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitasnya suatu pelaksanaan pekerjaan, mengacu dari sejumlah studi empiris, beberapa ahli berpendapat sebagai berikut :

1. Teori kinerja menurut The Liang Gie dan Buddy Ibrahim

Sebagaimana dikemukakan oleh Gie dan Ibrahim (2010:17) menyatakan bahwa kinerja sangat ditentukan antara lain oleh dimensi-dimensi:

- a. Motivasi kerja
- b. Kemampuan kerja
- c. Perlengkapan dan fasilitas
- d. Lingkungan eksternal
- e. *Leadership*

- f. Misi strategi
  - g. Fasilitas kerja
  - h. Kinerja individu dan organisasi
  - i. Praktik manajemen
  - j. Stres kerja
  - k. Budaya organisasi
2. Teori kinerja menurut Stephen Robbins

Menurut pendapat Robbins yang dialihbahasakan oleh Molan (2011:218), tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja. Kemampuan pegawai seperti : tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula. Faktor lain adalah motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

3. Teori Kinerja menurut Peter Ducker

Menurut pendapat Ducker dalam Handoko (2011:211) bahwa kinerja adalah tes pertama kemampuan manajemen untuk melakukan suatu perbandingan dari hasil kegiatan senyatanya yang dinyatakan dalam presentase yang berkisar antara 0%

sampai 1%. Ditambah pula faktor-faktor yang menunjang kinerja antara lain:

- a) Pendidikan dan program pelatihan.
- b) Gizi, nutrisi, dan kesehatan.
- c) Motivasi.
- d) Beban kerja
- e) Kesempatan kerja.
- f) Kebijakan ekstern.
- g) Pengembangan secara terpadu.

Menurut Gomes (2009:180) mengatakan bahwa seseorang pekerja dalam melakukan pekerjaan biasanya dipengaruhi oleh empat faktor yaitu:

1. Faktor-faktor yang bersifat individual adalah kebutuhan-kebutuhan, tujuan-tujuan, sikap, dan kemampuan.
2. Faktor organisasional adalah faktor yang berasal dari organisasi seperti pembayaran upah atau gaji (kesejahteraan), keamanan pekerjaan, sesama pekerja, pengawasan, pujian, audit SDM dan pekerjaan itu sendiri.
3. Faktor intrinsik adalah faktor dari diri pegawai itu sendiri seperti prestasi, penghargaan, tanggung jawab, promosi, kemungkinan perkembangan dan pekerjaan itu sendiri.
4. Faktor ekstrinsik adalah faktor dari luar diri pegawai itu seperti gaji, kesejahteraan, teknik supervisi, administrasi dan kebijakan organisasi, hubungan interpersonal dan kondisi kerja.

Berdasarkan pendapat diatas dapat dipahami bahwa kinerja tidaklah terbentuk dengan sendirinya namun banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor baik yang bersumber dari dalam diri individu seperti semangat, motivasi, dukungan yang diterima, hubungan mereka dengan organisasi dan juga kemampuan yang dimiliki. Namun kinerja juga dipengaruhi oleh faktor dari luar diri antara lain seperti pemberian insentif, suasana kerja, dan sarana prasarana yang tersedia.

### **2.1.3.5 Pengukuran Efektivitas Kinerja Karyawan**

Bernardin dan Russel (2011:240) mengatakan bahwa pengukuran kinerja pegawai merupakan upaya sistimatis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada, dengan tujuan untuk mendorong kinerja seseorang agar dapat berada di atas rata-rata.

Pengukuran kinerja ini pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Mathis dan Jackson (2009:81) mengatakan bahwa: “Penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan.”

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008:27), kinerja karyawan yang efektif dapat diukur melalui dimensi-dimensi sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi  
Efektivitas yaitu apabila tujuan suatu kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan, sedangkan efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung jawab  
Tanggung jawab merupakan sifat komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang peserta organisasi kepada anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja.
3. Disiplin  
Disiplin merupakan suatu tindakan taat kepada hukum atau aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.
4. Inisiatif  
Inisiatif berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Karyawan yang inisiatif mendapatkan perhatian atau tanggapan positif dari organisasi dan atasan. Inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

R.A Supriyono (2012:33) menyebutkan bahwa efektivitas kerja karyawan dapat dilihat dari dua dimensi yaitu :

- 1) Prestasi kerja  
Menurut Dessler yang di alih bahasakan oleh Eli Tanya (2010:67) prestasi kerja adalah cara mengevaluasi karyawan yang dilakukan dengan membandingkan pekerjaan yang dikerjakan dengan standar pekerjaan. Menurut Megginson dalam Mangkunegara (2011:69) ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian prestasi kerja antara lain : kualitas kerja kuantitas kerja, tanggung jawab, inisiatif, kerja sama dan ketaatan.
- 2) Kepuasan kerja  
Menurut Robbins dalam Benyamin Molan (2011:101) kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Wibowo (2010:100), menyebutkan bahwa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah (a) Pembayaran gaji atau upah, dalam hal ini pegawai menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapan; (b) Pekerjaan itu sendiri, pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik; (c) Rekan kerja, interaksi sosial dengan rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja; (d) Promosi, dengan promosi memungkinkan organisai untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin; (e) Penyelia (supervisi), supervisi mempunyai peran penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai pengaruh audit sumber daya manusia terhadap efektivitas kerja karyawan dengan mengambil objek karyawan bagian akuntansi telah banyak dilakukan, beberapa penelitian menggunakan variabel dengan berlandaskan pada teori-teori SDM dan audit, seperti yang dilakukan oleh Tsalasah dan Thoyib (2010). Penelitian lainnya seperti Sumule (2012) dan Anwar, dkk (2014).

**Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu**

Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Hasil
Dessy Herlisnawati	Peranan Audit Operasional Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan Pada PT. Mekar Langgeng	2015	Audit operasional sumber daya manusia dilakukan oleh auditor yang kompeten, memiliki latar belakang pendidikan formal sesuai dengan tugasnya. Dalam penilaian kinerja karyawan PT Mekar Langgeng telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Audit operasional <i>sumber daya manusia berpengaruh terhadap efektivitas kinerja karyawan</i>
Ekromi Fraida Tsalasah dan Armanu Thoyib	Pengaruh audit sumber daya manusia terhadap Efektivitas fungsi sumber daya manusia (Studi Kasus pada Politeknik Negeri Malang)	2012	Variabel audit SDM yaitu Perencanaan Audit SDM, Pelaksanaan Audit SDM, Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM berpengaruh terhadap Efektivitas Fungsi SDM. Hal ini menunjukkan bahwa Efektivitas Fungsi SDM akan

			semakin meningkat jika Politeknik Negeri Malang meningkatkan variabel-variabel yaitu Perencanaan Audit SDM, Pelaksanaan Audit SDM, Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM.
Patrianus Khristian Sumule	Pengaruh audit sumber daya manusia terhadap efektivitas Organisasi pada PT (persero) surveyor Indonesia Surabaya area	2012	Audit sumber daya manusia yang meliputi audit fungsi sumber daya manusia, audit kepuasan karyawan, audit ketaatan manajerial secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi PT. Surveyor Indonesia Surabaya Area. Audit fungsi sumber daya manusia berpengaruh dominan terhadap efektivitas organisasi. Dengan demikian pelaksanaan audit SDM akan meningkatkan efektivitas organisasi PT. Surveyor Indonesia Surabaya Area
Putri Listia Anwar, dkk	Pengaruh audit sumber daya manusia terhadap kinerja pada PT. Sanggar Laut Manado	2014	(1) Audit SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sanggar Laut Manado. Hal ini di berarti audit SDM bukan merupakan faktor kuat untuk mendorong semangat atau gairah karyawan untuk melakukan kegiatan tertentu untuk memaksimalkan kinerjanya; (2)

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Audit sumber daya manusia merupakan salah satu aktivitas audit operasiaonal yang dilakukan seseorang atau kelompok yang independen untuk mengevaluasi atau mengukur perusahaan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan. Susilo (2010:63) menyatakan bahwa: “Tujuan audit sumber daya manusia adalah membantu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dalam perspektif sumber daya manusia untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara fungsional maupun secara keseluruhan, baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang.”

Manfaat utama dalam audit sumber daya manusia diantaranya bisa mengetahui proses mana yang belum memenuhi persyaratan hukum yang berlaku sehingga meminimalisir proses internal organisasi yang berpotensi melanggar hukum atau peraturan perusahaan, dan yang terpenting adalah membantu organisasi secara sistematis untuk mengidentifikasi kondisi saat ini serta langkah atau aksi apa yang perlu dijalankan untuk meningkatkan efektivitas fungsi kerja karyawan.

Audit Sumber Daya Manusia dilakukan untuk melihat apakah kompetensi karyawan saat ini sudah sesuai dengan kondisi usaha saat ini maupun di masa mendatang. Untuk itu audit SDM dapat digunakan oleh perusahaan dan para manajer dalam menentukan bentuk-bentuk kesejahteraan yang sesuai dengan keinginan karyawan agar dapat tingkat kerja karyawan semakin positif.

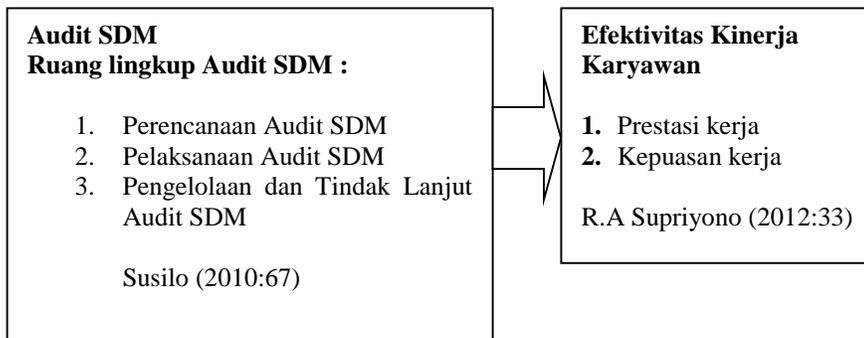
Audit Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki peran penting untuk mengetahui efektivitas bagian personalia dalam pengelolaan sumber daya manusia di suatu perusahaan. Bagian personalia dapat ditingkatkan jika didukung dengan audit yang rutin atas fungsi Sumber Daya Manusia yang baik serta tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Audit Sumber Daya Manusia yang dilakukan Manajemen diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hubungan antara audit sumber daya manusia dengan efektivitas kinerja karyawan diungkapkan oleh Susilo (2010:28) bahwa:

“Setelah perencanaan audit sumber daya manusia dilanjutkan dengan pelaksanaan audit sumber daya manusia selanjutnya adalah kegiatan pengukuran kinerja, yaitu suatu proses proses mengkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkannya dengan tingkat prestasi yang direncanakan”.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan melaksanakan audit sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka akan memberikan *feed back* kepada perusahaan untuk kemudian digunakan dalam mengukur tingkat kerja masing-masing SDM dan selanjutnya dicari solusi untuk meningkatkan efektivitas kerja SDM tersebut. Intinya audit SDM mampu berperan dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja karyawan dimana kemungkinan terdapat adanya masalah yang mampu menimbulkan ketidak efektifan dari kerja karyawan tersebut. Dengan adanya audit SDM, diharapkan mampu memberi langkah-langkah

korektif atas permasalahan-permasalahan yang terjadi sehingga di masa mendatang. Jika digambarkan, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan, maka penulis mengajukan hipotesis, yaitu :

Audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas kinerja karyawan.

H1 : Terdapat pengaruh positif dari Audit SDM terhadap efektivitas kinerja karyawan