

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja karyawan sangat penting untuk kesuksesan sebuah perusahaan secara keseluruhan sehingga perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Para manajer perlu memahami sifat utama dari kinerja karyawan sehingga mereka dapat mengembangkan metode konsisten dan obyektif untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Dengan melakukan hal tersebut manajer dapat membantu menentukan kekuatan,kelemahan dan potensi perusahaan. Dengan memiliki kinerja karyawan yang efektif maka perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Menurut Mangkunga (2016:67) menyatakan bahwa factor yang mempengaruhi kinerja antara lain faktor kemampuan, faktor motivasi, dimensi kinerja, indikator kinerja . Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut :

1. Strategi Organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang)
2. Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi)
3. Atribut individual (kemampuan dan keterampilan)

Kegiatan manajemen umumnya berupa usaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara memanfaatkan sumber daya yang ada. Sumber daya ini antara lain meliputi manusia, uang, dan mesin, informasi, dan lain-lain. Sumber Daya Manusia merupakan faktor utama dalam sebuah perusahaan. Sebagai faktor utama yang dapat mempengaruhi efektivitas kinerja sebuah perusahaan, Sumber Daya Manusia membutuhkan perhatian khusus dan harus dikelola dengan baik sehingga tercipta Sumber Daya Manusia yang berkualitas yang dapat mendukung tujuan perusahaan. Sehingga Audit Sumber Daya Manusia sangat penting untuk mengawasi efektivitas dan efisiensi fungsi Sumber Daya Manusia dalam perusahaan agar dapat bertahan menghadapi tantangan ekonomi

Fenomerna pada PT. Perkebunan Nusantara VIII merupakan salah satu BUMN di Indonesia yang bergerak dalam bidang perkebunan secara rutin melakukan evaluasi dan penilaian atas hasil kerja yang dicapai oleh karyawannya. Hasil evaluasi kerja karyawan pada Bulan Mei dituangkan dalam *Key Performance Indicators* (KPI). Berikut ini adalah hasil evaluasi kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara VIII.

Tabel 1.1

**Hasil Evaluasi Kinerja Karyawan PT.Perkebunan Nusantara VIII
Periode 2014-2015**

No	Divisi	Skor KPI	
		2014	2015
1	Satuan Pengeendalian Internal	108,75	105,53
2	Tanaman	102,5	97,56
3	Pusat Pengembangan SDM	20	19,45
4	Teknologi Informasi	25	24,6

Sumber :Laporan Evaluasi KPI Desember 2016, PTPN VIII

Fenomena penurunan skor KPI bulan Mei 2015 dibandingkan bulan sebelumnya, dapat menjadi indikasi bahwa efektivitas kinerja karyawan perusahaan mengalami penurunan. Oleh karena itu agar perusahaan memiliki karyawan dengan produktivitas yang berkualitas, maka diperlukan suatu sistem pengendalian menyeluruh terhadap sumber daya manusia tersebut yang dapat memberikan peningkatan terhadap efektivitas kinerja sumber daya manusia dengan mengetahui seberapa pengaruh audit sumber daya manusia. Ketika audit sumber daya manusia yang dilaksanakan dengan memadai akan berpengaruh terhadap efektivitas kinerja sumber daya manusia yang secara sinergis akan membentuk hasil kerja yang maksimal dan pada akhirnya akan menciptakan produktivitas yang memadai serta tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Key Performance Indicator (KPI) merupakan indikator yang memperlihatkan apa yang perlu dicapai dalam pandangan internal operasional perusahaan. KPI focus sebagai bagian dari suatu perusahaan yang merupakan suatu hal penting untuk menuju sukses baik itu untuk sekarang maupun untuk masa depan. KPI yang baik mencerminkan beberapa faktor sukses yang penting dan juga digunakan oleh jenis KPI lainnya. Parameter (2007) mengidentifikasi 7 karakteristik KPI:

1. Ukuran *Non Financial*
2. Ukuran yang sering digunakan
3. Ukuran yang diketahui oleh manajemen

4. Semua orang yang ada di dalam suatu organisasi telah mengerti dan memahami KPI
5. Tanggung jawab kepada individu dan tim
6. Memiliki efek yang sangat signifikan
7. Memiliki efek yang positif

Penelitian mengenai pengaruh audit sumber daya manusia terhadap efektivitas kerjakaryawan 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 TsalasahdanThoyib (2012) dengan judul penelitian Pengaruh audit sumber daya manusia terhadap Efektivitas fungsi sumber daya manusia (Studi Kasus pada Politeknik Negeri Malang) menunjukkan variabel audit SDM yaitu Perencanaan Audit SDM, Pelaksanaan Audit SDM.

Fenomena di atas berkaitan dengan dimensi Perencanaan Audit SDM karena kurangnya karyawan yang memiliki kualitas dan keahlian sehingga menjadikan pekerjaannya tidak terkendali dengan baik dan benar.

Pengendalian intern merupakan suatu cara untuk mengarahkan, mengawasi dan mengukur Sumber Daya suatu organisasi (Kumaat, 2010:15). Pengendalian internal juga berperan penting untuk mencegah dan mendeteksi penggelapan (*fraud*), melindungi sumber daya organisasi dan memberi jaminan yang memadai atas tercapainya efisiensi dan efektivitas operasional, kehandalan pelaporan keuangan, pengamanan terhadap aset, ketaatan/kepatuhan terhadap Undang-Undang, kebijakan dan peraturan lain (Kumaat, 2010:15).

Oleh karena itu, pengendalian intern juga dapat diperlukan sebagai suatu alat yang dapat membantu pihak manajemen dalam mengamankan harta kekayaan serta membantu pimpinan perusahaan dalam pengendalian aktivitas perusahaan khususnya kinerja karyawan yang akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Maka, esensi dari aktivitas manajerial yang baik adalah pengendalian yang memadai untuk menjamin bahwa system kerja perusahaan berjalan dengan baik (Kumaat, 2010:37).

Namun pada kenyataannya pengendalian intern tidak berjalan sesuai dengan konsepnya, dikarenakan kurangnya tanggung jawab dalam perusahaan dan banyaknya penyimpangan-penyimpangan dalam perusahaan. Penyimpangan-penyimpangan tersebut biasanya dalam bentuk kinerja karyawan. Pada dasarnya, sasaran tindakan perilaku menyimpang dari karyawan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu sasaran kepada organisasi dan kepada anggota lain dari organisasi (Zottoli, 2003 dalam Djalantik & Sutjipto, 2006). Selain itu, konsep WDB dapat dibedakan menjadi beberapa kategori lebih rinci dan masih terkait dengan wujud perilaku yang ditunjukkan kepada organisasi dan individu lain di organisasi. Tipe-tipe tersebut adalah :

1. *Production Deviance*

Perilaku yang termasuk dalam *production deviance* adalah pulang atau meninggalkan pekerjaan lebih awal, mengambil waktu istirahat melebihi waktu semestinya, secara sengaja memperlambat penyelesaian tugas dan tidak efisien dalam menggunakan sumber daya organisasi. *Production deviance* lebih mengarah kepada

tindakan menyimpang yang ditunjukkan untuk menurunkan tingkat kinerja karyawan yang bersangkutan.

2. *Property Deviance*

Perilaku yang termasuk dalam *property deviance* adalah melakukan tindakan sabotase dan mencuri perlengkapan milik organisasi dan lebih mengarah kepada tindakan pengrusakan terhadap properti milik organisasi.

3. *Political Deviance*

Political deviance merupakan tindakan menyimpang yang cenderung mengarah kepada motif politis seperti lebih menunjukkan keberpihakan pada pihak-pihak tertentu dalam organisasi, menyebabkan informasi yang tidak benar dan menyesatkan, melakukan tuduhan kesalahan kepada individu lain.

4. *Personal Aggression*

Personal aggression lebih tertuju kepada sasaran individu lain dalam organisasi. Contoh dari tindakan menyimpang ini seperti melakukan tindakan penganiayaan dan mengancam rekan kerja lainnya.

Faktor-faktor internal karyawan bersinergi dengan lingkungan internal organisasi dan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi. Sinergi ini mempengaruhi perilaku kerja karyawan yang kemudian mempengaruhi kinerja karyawan (Wirawan,2009:9)

Didalam pengendalian intern, efektivitas kinerja karyawan sangatlah penting,karena merupakan inti dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya. Jika

kompetensi, sikap, dan tindakan pegawai terhadap pekerjaannya tinggi, maka dapat di prediksi bahwa perilaku nya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi (Wirawan,2009:10)

Fenomena mengenai Pengendalian Internal Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK) menemukan penyimpangan uang negara sebesar Rp. 56,98 triliun sepanjang semester pertama tahun 2013. Temuan itu mencakup 13.969 kasus kelemahan system pengendalian intern dan ketidakpatuhan terhadap Pasal 18 Undang-Undang 15/2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung Jawab Keuangan Negara, Ketua Badan Pemeriksaan Keuangan Republik Indonesia. Menurut IHPS 1 Tahun 2013 adalah ikhtisar dari laporan hasil pemeriksaan (LHP) BPK atas 579 objek pemeriksaan. Pemeriksaan dilaksanakan terhadap entitas di lingkungan pemerintah pusat, pemerintah daerah, Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), serta Lembaga atau badan lainnya yang mengelola keuangan negara. Berdasarkan jenis pemeriksaannya, sebanyak 519 merupakan objek pemeriksaan keuangan, 9 objek pemeriksaan kinerja, dan 69 objek pemeriksaan dengan tujuan tertentu (PDTT). Pada Semester 1 Tahun 2013, BPK memprioritaskan pemeriksaannya pada pemeriksaan keuangan atas Laporan Keuangan Pemerintah Pusat (LKPP), Laporan Keuangan Kementerian Lembaga (LKKL), Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD), dan Laporan Keuangan Badan Lainnya termasuk Bank Indonesia dan Lembaga Penjamin Simpanan.

Berdasarkan fenomena diatas jika dikaitkan dengan efektivitas kinerja karyawan menunjukan bahwa pengendalian internal masih buruk karena masih

terjadinya penyimpangan keuangan yang menunjukkan bahwa masih belum tercapainya efektivitas kinerja karyawan.

Fenomena di atas berhubungan dengan *Monitoring Activities* (kegiatan pengawasan) karena kurangnya komunikasi antar karyawan yang mengakibatkan terjadinya penyimpangan.

Penelitian ini merupakan gabungan penelitian yang dilakukan oleh Sari Verista Julistia (2017) dengan judul Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan serta oleh Umi Hasanah (2014) dengan judul Pengaruh Pengendalian Internal Terhadap Pencegahan Fraud.

Berdasarkan penelitian di atas penulis tertarik mengambil judul **”PENGARUH AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DAN PENGENDALIAN INTERNAL TERHADAP EFEKTIVITAS KINERJA KARYAWAN”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, penulis membuat identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Kurangnya tenaga kerja SDM
2. Lemahnya pengendalian internal sehingga terjadi kesalahan dan kecurangan dalam perusahaan

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan masalah-masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana Audit Sumber Daya Manusia pada PT Pindad (Persero), PT INTI (Persero). dan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
2. Bagaimana Pengendalian internal pada PT Pindad (Persero), PT INTI (Persero). dan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
3. Bagaimana Efektivitas kinerja karyawan pada PT Pindad (Persero), PT INTI (Persero). dan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
4. Seberapa besar pengaruh Audit Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas kinerja karyawan pada PT Pindad (Persero), PT INTI (Persero). dan PT Kereta Api Indonesia (Persero)
5. Seberapa besar pengaruh Pengendalian internal terhadap Efektivitas kinerja karyawan pada PT Pindad (Persero), PT INTI (Persero). dan PT Kereta Api Indonesia (Persero)

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan yang ingin di capai oleh penulis adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui Audit Sumber Daya Manusia pada PT Pindad (Persero), PT INTI (Persero). dan PT Kereta Api Indonesia (Persero).
2. Untuk mengetahui Pengendalian internal pada PT Pindad (Persero), PT INTI (Persero). dan PT Kereta Api Indonesia (Persero).

3. Untuk mengetahui Efektivitas kinerja karyawan pada PT Pindad (Persero), PT INTI (Persero). dan PT Kereta Api Indonesia (Persero).
4. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh Audit Sumber Daya Manusia terhadap Efektivitas kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa besar pengaruh Pengendalian internal terhadap Efektivitas kinerja karyawan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan oleh penulis berguna bagi berbagai pihak, diantaranya :

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan, untuk memperoleh gambaran mengenai masalah audit khususnya Audit Sumber Daya Manusia dan pengendalian internal terhadap efektivitas kinerja karyawan.

2. Bagi Perusahaan/ Instansi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan atau menjadi masukan dan tambahan informasi bagi PT Pindad (Persero), PT INTI (Persero). dan PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk mengatasi kelemahan-kelemahan dalam hubungannya dengan Audit Sumber Daya Manusia dan independensi, sehingga kegiatan ini dapat dilaksanakan

dengan baik dan dapat membantu dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti Lain

Dapat dijadikan sebagai bahan tambahan pertimbangan dan pemikiran dalam penelitian lebih lanjut dalam bidang audit yang sama, yaitu mengenai Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia dan Pengendalian internal terhadap Efektivitas kinerja karyawan.

1.4.2 Kegunaan Teoritis

Penulis Berharap hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, wawasan serta informasi tentang Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia dan Pengendalian internal terhadap Efektivitas kinerja karyawan.

1.5 Lokasi Penelitian

Penulis akan melakukan Penelitian pada PT Pindad (Persero), PT INTI (Persero). dan PT Kereta Api Indonesia (Persero). Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Maret 2019 sampai dengan selesai menyesuaikan kesepakatan dengan perusahaan untuk mendapatkan data-data tertulis dan informasi lainnya sebagai bahan penyusunan skripsi.

