

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Semakin meningkatnya persaingan usaha, baik secara domestik dan global, perkembangan teknologi dan informasi yang pesat, serta iklim investasi yang semakin terbuka merupakan dampak dari era globalisasi yang saat ini sedang dirasakan oleh negara-negara berkembang khususnya Indonesia. Perusahaan merupakan bagian kecil dari suatu negara, maka dampak dari era globalisasi tersebut sangat berpengaruh pada aktivitas perusahaan secara umum. Akibatnya, perusahaan-perusahaan yang sudah berdiri dituntut untuk terus meningkatkan kualitasnya baik dari segi keuangan, manajemen, produksi, distribusi, dan aspek-aspek lainnya seperti penguasaan teknologi, metode, dan teknik produksi, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan sebagainya. (Valery G Kumaat,2010)

Dengan adanya dampak dari era globalisasi, yang merupakan tugas dari manajemen perusahaan, harus peka terhadap perubahan yang terjadi pada lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan yang berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Agar tujuan-tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai, dibutuhkan dukungan dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Sumber daya manusia merupakan salah satu asset (harta) perusahaan yang sangat berarti, karena

sumber daya manusia merupakan faktor yang menentukan maju mundurnya perusahaan dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang. Sumber daya manusia yang handal akan mampu mengolah sumber daya perusahaan dengan efektif dan efisien dengan menerapkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya untuk mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan. Sebaliknya, sumber daya yang melimpah akan terbuang secara sia-sia apabila diolah oleh sumber daya manusia yang kurang handal. (Husein Umar,2005) Menyikapi hal tersebut manajemen perusahaan melakukan pembentukan sistematis, terencana dan terpola agar tujuan yang diinginkan oleh perusahaan baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang dapat tercapai secara optimal.

Departemen Sumber Daya Manusia dapat lebih awal menemukan masalah-masalah yang terjadi sebelum masalah-masalah itu menjadi lebih serius. Bila pelaksanaan audit ini dilakukan dengan benar, Departemen Sumber Daya Manusia dapat terhindar dari masalah-masalah yang lebih besar yang dapat merugikan karyawan maupun perusahaan dikemudian hari. (Valery G Kumaat:2010)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur Sumber daya Manusia. Adalah tugas MSDM untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Dengan demikian kita dapat mengelompokkan tugas MSDM atas tiga fungsi, yaitu fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian; fungsi operasional; pengadaan; pengembangan; kompensasi; pengintegrasian;

pemeliharaan; dan pemutusan hubungan kerja; fungsi ketiga adalah kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. (Husein Umar,2005)

Dengan melalui pemeriksaan kegiatan-kegiatannya, Departemen Sumber Daya Manusia dapat lebih awal menemukan masalah-masalah yang terjadi sebelum masalah-masalah itu menjadi lebih serius. Bila pelaksanaan audit ini dilakukan dengan benar, Departemen Sumber Daya Manusia dapat terhindar dari masalah yang dapat merugikan karyawan maupun perusahaan dikemudian hari. Menurut Payaman Simanjuntak, dalam bukunya “Manajemen Produktivitas”, rendahnya kualitas sumber daya manusia Indonesia yang berakibat pada rendahnya produktivitas dan daya saing kita sebagai bangsa, masih sangat memprihatinkan. (Payaman Simanjuntak,2009)

Dalam hal pemeriksaan sumber daya manusia (Audit Sumber Daya Manusia) masih banyak terjadi hal-hal yang tidak seharusnya dilakukan. Seperti misalnya, posisi seorang internal auditor diduduki oleh seorang yang tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai dengan pekerjaannya. Contohnya banyak ditemukan kasus dimana posisi internal auditor tersebut diduduki oleh orang-orang yang tidak memiliki keahlian dan pengalaman yang cukup dalam mengaudit. Hal ini tentu saja tidak sesuai dengan standar auditing yang berlaku salah satu poin dalam standar umumnya menyatakan bahwa audit harus dilaksanakan oleh seorang atau lebih yang memiliki keahlian dan pelatihan teknis yang cukup sebagai auditor.

Peneliti akan memaparkan tentang penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan efektivitas rekomendasi internal auditor dan tingkat produktivitas sebagai berikut:

- Ahmad Farid LS (tahun 2004), yang meneliti “Hubungan Profesionalisme Internal Auditor dengan Efektivitas Rekomendasi Internal Audit” hasilnya bahwa profesionalisme internal auditor secara keseluruhan dapat dilaksanakan dengan baik, memiliki kualitas sangat baik atau tinggi sehingga diyakini dapat meningkatkan kualitas kerja yang pada akhirnya turut meningkatkan efektivitas rekomendasi internal auditor sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang efektif.
- Arif Seftiawan tahun 2009) yang meneliti “Peranan Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan” hasilnya menyatakan bahwa pelaksanaan audit berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat produktivitas SDM.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk merupakan salah satu Bank Konvensional milik Negara (BUMN) yang sedang melakukan perbaikan dalam kualitas sumber daya manusia. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk didirikan tanggal 5 Juli 1946 oleh RM Margono Djojohadikoesomo dikenal sebagai Bank Negara Indonesia, dipersiapkan menjadi bank sirkulasi atau bank sentral, dan mengedarkan alat pembayaran resmi pertama Oeang Republik Indonesia (ORI). (*www.infobanknews.com*)

Sejalan dengan keputusan penggunaan tahun pendirian sebagai bagian dari identitas perusahaan, nama Bank Negara Indonesia 1946 resmi digunakan mulai akhir tahun 1968. Perubahan ini menjadikan Bank Negara Indonesia lebih dikenal sebagai 'BNI 46'. Penggunaan lebih mudah diingat 'Bank BNI' ditetapkan bersamaan dengan perubahan identitas perusahaan tahun 1988. (BNI mempunyai banyak Kantor Cabang Utama, terutama di Wilayah Jawa Barat, salah satunya adalah BNI Cabang Utama Bandung (Asia Afrika). Terletak di Jalan Asia Afrika No. 119 Bandung. Didirikan untuk melakukan penerimaan pelayanan nasabah dan kegiatan operasional back office. (www.infobanknews.com)

Penurunan produktivitas kerja karyawan juga berpengaruh terhadap banyak hal. Salah satunya yaitu target perusahaan yang tidak tercapai. Pada PT Bank Negara Indonesia Tbk, target dana kelolaan asset management tahun 2012 tidak tercapai. PT BNI Asset Management, perusahaan manajer investasi milik PT BNI Tbk (BBNI), mengestimasi target dana kelolaannya pada tahun ini hanya akan mencapai Rp 6,5 triliun atau di bawah target sepanjang 2012 Rp 7 triliun. Menurut pejabat perseroan, tidak tercapainya target dana kelolaan tersebut dikarenakan banyak reksa dana terproteksi yang jatuh tempo. Itu dikarenakan kurang optimalnya produktivitas kerja karyawan. (www.infobanknews.com)

Abdullah Umar, Vice President Investment Support Division Head BNI Asset Management, mengatakan pada tahun ini perusahaan memiliki reksa dana terproteksi yang jatuh tempo di atas Rp 500 miliar. "Oleh karena itu, kami terus menerbitkan reksa dana terproteksi untuk mengganti produk tersebut," kata Abdullah. Menurut Abdullah, penerbitan reksa dana terproteksi pada tahun ini

lebih sulit jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Pasalnya, perusahaan manajer investasi kesulitan mencari *underlying asset* reksa dana terproteksi. "Jika ada *underlying asset*, biasanya return yang akan dihasilkan kurang optimal. Berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya," ungkapnya. Oleh karena itu, BNI Asset Management mulai menerbitkan produk reksa dana terproteksi baru dengan skema enhancement untuk meningkatkan return produk tersebut. Menjelang akhir tahun, perusahaan akan menerbitkan reksa dana terproteksi dengan skema enhancement bernama BNI AM Proteksi XXX. "Dengan skema enhancement, kami menawarkan indikasi imbal hasil kepada investor sebesar 9% hingga 11%, lebih tinggi dari produk reksa dana terproteksi lain," ungkapnya. Menurut Abdullah, perusahaan akan menginvestasikan dana sebesar 30% pada saham. Sementara sisanya, diinvestasikan perusahaan pada obligasi pemerintah. BNI AM Proteksi XXX ditargetkan mengumpulkan dana sebesar Rp 300 miliar dari investor institusi. Reksa dana terproteksi tersebut memiliki jangka waktu maksimal 15 tahun. Abdullah mengatakan perseroan juga akan menerbitkan reksa dana terproteksi syariah, yakni BNI AM Grenada 2, BNI AM Grenada 3, dan BNI AM Grenada 4. Masing-masing reksa dana tersebut ditargetkan mengumpulkan dana sebesar Rp 100 miliar hingga Rp 150 miliar. "Seluruh reksa dana terproteksi tersebut rencananya akan diterbitkan pada Desember 2012," ungkapnya. Reksa dana proteksi Grenada ditargetkan memberikan imbal hasil sebesar 6% hingga 7%. Underlying asset reksa dana terproteksi tersebut adalah sukuk yang diterbitkan oleh pemerintah. Hingga saat ini, BNI Asset Management telah menerbitkan 20 reksa dana baru, sebanyak 18

produk adalah reksa dana terproteksi, dan sisanya reksa dana open ended, yakni campuran dan pasar uang. (<http://www.google.com> , *Target Dana Kelolaan BNI Asset Management Tidak Tercapai*, tgl 24 Desember 2012, 00:55)

Rotasi jabatan pada perusahaan juga merupakan dampak dari lemahnya produktivitas kerja. Rotasi pekerjaan merupakan salah satu alternatif jika karyawan menderita rutinisasi yang berlebihan atau kebosanan atas kerja mereka, hal tersebut perlu jika karyawan tersebut menganggap bahwa pekerjaannya tidak lagi menantang, maka karyawan tersebut oleh perusahaan seharusnya dipindahkan ke pekerjaan lain, pada tingkat yang sama, yang mempunyai persyaratan keterampilan yang serupa. Rotasi pekerjaan adalah pergantian periodik seorang karyawan dari satu tugas ke tugas lain (Robbins 2006).

Rotasi karyawan merupakan suatu pergerakan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang biasanya tanpa mengakibatkan perubahan dalam hal gaji atau pangkat (Dessler 2009). Ada beberapa alasan mengapa terjadi rotasi pada karyawan, para karyawan boleh jadi ingin pindah karena alasan pengembangan pribadi, menginginkan pekerjaan yang lebih menyenangkan, menghendaki kesenangan lebih besar atau untuk mendapatkan kemungkinan peningkatan yang lebih besar. Perusahaan boleh jadi memindahkan karyawan dari suatu posisi dimana karyawan tersebut tidak lagi diperlukan, atau untuk mempertahankan karyawan senior, atau untuk menyesuaikan karyawan dalam perusahaan secara lebih baik.

Dalam hal ini adanya rotasi dalam jabatan pada mantan Wakil Pemimpin BNI Cabang Sampit yang dicopot. Wakil Pemimpin BNI tersebut mengatakan, seharusnya dalam melakukan mutasi atas dirinya, BNI memberikan alasan yang jelas. Namun, sampai saat ini Wakil Pemimpin BNI tersebut diturunkan menjadi seorang staf, tanpa alasan yang jelas. Hal itu ia katakan usai sidang yang digelar di gedung PTUN Jakarta, Rabu (10/3) siang.

Alasan yang diberikan oleh Divisi Sumber Daya Manusia (SDM) BNI, pemindahan Wakil Pemimpin BNI cab Sampit tersebut dikarenakan dirinya tidak dapat membina hubungan yang harmonis dengan atasannya, Kepala Cabang BNI Cabang Sampit saat itu. (Koran Tempo, 10 Maret 2004).

Pada Rotasi kerja karyawan, manajer sumber daya manusia harus dapat menempatkan karyawan sesuai dengan karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki karyawan. Oleh karena itu, sebelum melakukan Rotasi karyawan maka harus dipertimbangkan beberapa faktor antara lain :

a. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan unsur pokok bagi setiap karyawan untuk merubah perilakunya dalam mengerjakan sesuatu. Semakin tinggi tingkat pengetahuan karyawan, maka semakin mudah karyawan mengikuti perubahan sesuai dengan tugasnya. Karena itu pengetahuan ditempatkan secara strategis dan sebagai salah satu syarat penting bagi kemajuan perilaku karyawan.

b. Keterampilan

Baik fisik maupun non fisik merupakan kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan baru. Keterampilan fisik dibutuhkan untuk

pekerjaan-pekerjaan fisik, misalnya mengoperasikan mesin komputer, mesin produksi dan sebagainya. Keterampilan non fisik dibutuhkan untuk mendapatkan sesuatu yang sudah jadi. Misalnya, kemampuan memimpin rapat, membangun komunikasi dan mengelola hubungan dengan para pelanggan secara efektif. Jadi disitu terdapat hubungan antara proses dan keterampilan komunikasi antar personal.

c. Pendidikan

Salah satu faktor yang membentuk kehidupan manusia adalah pendidikan yang pernah diterimanya, baik di lembaga pendidikan yang bersifat formal maupun informal. Semakin tinggi pendidikan yang pernah diterima seseorang, maka akan semakin bertambah wawasan dan kemampuannya.

d. Kepercayaan

Kepercayaan karyawan menentukan sikapnya dalam menggunakan pengetahuan dan keterampilannya untuk mengerjakan sesuatu. Dengan kata lain suatu kepercayaan relatif sulit untuk dirubah. Jadi kalau ingin melatih karyawan yang ingin diketahui dahulu ialah kepercayaan yang dimiliki karyawan sekurang-kurangnya tentang aspek persepsi dari suatu pelatihan.

e. Kemampuan

Kemampuan (*ability*) merupakan suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Seluruh kemampun seorang individu pada hakikatnya tersusun dari dua perangkat faktor, yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang diperlukan untuk kegiatan mental.

f. Lingkungan

Suatu lingkungan organisasi mempengaruhi perilaku karyawan. Lingkungan organisasi seperti keteladanan pimpinan dan model kepemimpinan serta masa depan organisasi yang cerah akan berpengaruh pada derajat dan mutu perubahan perilaku karyawan. “ apa yang perusahaan berikan pada karyawan dan itu pula yang perusahaan dapatkan”. Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh apa yang biasa diberikan perusahaan kepada karyawannya. Semakin tinggi kadar insentif yang diberikan maka semakin efektif terjadinya perubahan perilaku karyawan.

g. Pengalaman

Pengalaman jabatan menjadi faktor pertimbangan, apabila terdapat beberapa pertimbangan bagi calon pejabat struktural, maka yang diprioritaskan untuk diangkat dalam jabatan-jabatan struktural tersebut adalah pegawai yang memiliki pengalaman lebih banyak dan memiliki korelasi jabatan dengan jabatan yang akan di isi.

h. Tujuan perusahaan

Tujuan perusahaan ditentukan oleh kepercayaan kolektif dari para pimpinan perusahaan dan ini menciptakan lingkungan tertentu, Selain itu tujuan turunan dari visi masa depan dan system nilai perusahaan. Pemimpin perusahaan yang memiliki visi dan tujuan yang jelas akan menciptakan lingkungan yang mendorong perilaku produktif. (Husein Umar,2005)

Saat ini dapat dikatakan bahwa ada beberapa karyawan instansi ini terlihat belum produktif dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Hal ini dapat diamati dalam kesibukan kerja para karyawan sehari-hari yang tampak kurang

merata pada semua unit kerja yang ada di perusahaan ini, karena terdapat unit kerja tertentu yang penuh dengan kesibukan kerja, sementara ada unit kerja lain yang karyawannya melakukan kegiatan yang kurang produktif, sehingga pencapaian target perusahaan tidak tercapai dan belum maksimal. Adanya fenomena yang menunjukkan produktivitas yang belum optimal itu, maka pendidikan dan pelatihan karyawan sangat penting keberadaannya dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan (Dina Santika,2007).

Dalam dunia usaha saat ini fungsi manajemen sumber daya manusia belum berjalan secara optimal dan menyeluruh. Fungsi-fungsi tersebut antara lain meliputi perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*), pengadaan (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), pengintegrasian (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), kedisiplinan, dan pemberhentian (*separation*). (Valery G Kumaat,2010)

Ada beberapa penyimpangan menarik yang dapat dicermati dalam dunia kerja saat ini, antara lain banyaknya penerapan pegawai yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai. Hal ini akan menghambat usaha peningkatan produktivitas karena kekurangan penguasaan pegawai di bidang ilmu yang melatar belakangi pekerjaannya, justru sebaliknya kemampuan yang dimilikinya tidak dapat dimanfaatkan secara maksimal.

Dari uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap**

Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Cabang Utama Bandung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian yang dilakukan. Adapun identifikasi masalah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia Pada PT Bank Negara Indonesia, Tbk
2. Bagaimana Produktivitas Kerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia, Tbk
3. Seberapa besar pengaruh audit Sumber Daya Manusia terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia, Tbk

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dilakukan penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data, menganalisis, mengetahui, dan menjelaskan mengenai peranan audit sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisa pelaksanaan audit sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisa produktivitas kerja karyawan di perusahaan.
3. Untuk mengetahui seberapa besarnya peranan audit sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja karyawan perusahaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan berguna bagi semua pihak, adapun kegunaan dalam penulisan penelitian ini diarahkan pada kegunaan Teoretis / Akademis dan kegunaan Praktis / Empiris yaitu :

1.4.1 Kegunaan Teoretis / Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya mengenai penerapan audit sumber daya manusia.

1.4.2 Kegunaan Praktis / Empiris

a. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan kajian dan masukan yang berkaitan dengan penerapan audit sumber daya manusia serta diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan dalam melaksanakan penyempurnaan pelaksanaan audit sumber daya manusia di lingkungan PT Bank Negara Indonesia, Tbk.

b. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai audit sumber daya manusia.

c. Bagi Pihak Lain

Penelitian ini diharapkan menjadi bahan referensi, serta dapat dijadikan sebagai informasi tambahan dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan judul yang sama.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT Bank Negara Indonesia, Tbk Cabang Utama Bandung yang beralamat di Jalan Asia Afrika N0.119 Bandung. Adapun waktu penelitian yang dilaksanakan yaitu berdasarkan waktu yang diberikan oleh perusahaan..