

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Auditing

2.1.1 Pengertian Auditing

Auditing atau pemeriksaan adalah proses yang dilakukan oleh auditor untuk mendapatkan bukti yang akurat mengenai aktivitas ekonomi suatu entitas, proses audit ini akan dilakukan untuk menyetarakan derajat kewajaran aktivitas ekonomi suatu entitas tersebut apakah telah sesuai dengan yang telah ditetapkan atau dilaporkan hasilnya kepada para pihak yang berkepentingan.

Ada beberapa hal yang dimaksud dengan auditing SDM :

1. Pemeriksaan SDM adalah pemeriksaan yang dilakukan untuk secara kritis dan sistematis oleh pihak yang independen, laporan keuangan yang disusun oleh manajemen dan catatan akuntansi dan bukti pendukung, dalam rangka memberikan pendapat atas kewajaran laporan keuangan (**Agoes , 2004**).
2. Pemeriksaan SDM sebagai proses pengumpulan dan evaluasi bukti informasi yang dapat diukur pada suatu entitas ekonomi yang membuat kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan informasi sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Audit harus dilakukan oleh independen dan kompeten (**Arens , 2003**).
3. Pemeriksaan SDM adalah proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif atas tuduhan kegiatan ekonomi dan kegiatan dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara laporan dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil kepada pengguna yang bersangkutan (**Mulyadi , 2002**).

2.1.2 Jenis Audit

Audit terhadap laporan keuangan suatu entitas atau organisasi yang akan menghasilkan opini mengenai relevansi, akurasi, dan kelengkapan laporan - laporan.

1. Audit Operasional (*Operational Audit*)

Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis. Pengertian efisien disini adalah dengan biaya tertentu dapat mencapai hasil atau manfaat yang telah ditetapkan atau berdaya guna. Efektif adalah dapat mencapai tujuan atau sasaran sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau berhasil atau dapat bermanfaat sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Ekonomis adalah dengan pengorbanan yang serendah-rendahnya dapat mencapai hasil yang optimal atau dilaksanakan secara hemat.

2. Pemeriksaan Ketaatan (*Compliance Audit*)

Pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah menaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak intern perusahaan (manajemen dewan komisaris) maupun pihak eksternal (Pemerintah, Bapepam, dan direktorat Jendral Pajak. Pemeriksaan bisa dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) maupun bagian internal audit.

3. Pemeriksaan Intern (*Internal Audit*)

Pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan. Pemeriksaan umum yang dilakukan internal auditor biasanya lebih rinci dibandingkan dengan pemeriksaan umum yang dilakukan oleh KAP. auditor biasanya tidak memberikan opini terhadap kewajaran laporan keuangan, karena pihak-pihak diluar perusahaan menganggap bahwa internal auditor yang merupakan orang dalam perusahaan tidak



independen. Laporan internal auditor berisi temuan pemeriksaan (*audit finding*) mengenai penyimpangan dan kecurangan yang ditemukan, kelemahan pengendalian intern, beserta saran-saran perbaikannya (*recommendations*).

4. Computer Audit

1) Pemeriksaan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya dengan menggunakan *Electronic Data Processing* (EDP) sistem.

2.1.3 Tujuan dan Manfaat Audit

Tujuan dari audit menurut Agoes (2012), adalah membantu semua pimpinan perusahaan (manajemen) dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan memberikan analisa, penilaian, saran dan komentar mengenai kegiatan yang diperiksanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, auditor harus melaksanakan kegiatan-kegiatan berikut:

1. Menelaah dan menilai kebaikan, memadai tidaknya dan penerapan dari sistem pengendalian manajemen, pengendalian internal, pengendalian operasional lainnya serta mengembangkan pengendalian yang efektif dengan biaya yang tidak terlalu mahal
2. Memastikan ketaatan terhadap kebijakan, rencana dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen.
3. Memastikan seberapa jauh harta perusahaan dilindungi dari segala bentuk pencurian, kecurangan, dan penyalahgunaan.
4. Memastikan bahwa pengelolaan data yang dikembangkan dalam organisasi dapat dipercaya.
5. Menilai mutu pekerjaan setiap bagian dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh manajemen.

Manfaat audit menurut Sugiyono (2009) dibagi menjadi dua bagian yaitu:

1. Audit eksternal bermanfaat bagi pengguna laporan keuangan untuk mengetahui bagaimana manajemen mengelola aset yang dipercayakan kepadanya dan;



2. Audit internal berguna untuk membantu anggota organisasi dalam menjalankan tanggung jawabnya secara efektif.

Setelah melaksanakan audit, auditor menyampaikan laporan hasil audit yang berisi pendapat atau simpulan dan rekomendasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

2.2 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2011:60) mengatakan bahwa Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program atau aktivitas tersebut.

2.2.2 Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2011:61) menyebutkan beberapa manfaat dari audit SDM antara lain:

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



Diantara banyaknya manfaat yang dimiliki, audit manajemen ternyata memiliki keterbatasan dalam pengimplementasiannya. (Siagian, 1992 :23) bahwa keterbatasan tersebut meliputi:



Pengetahuan

Seorang auditor tidaklah mampu menguasai seluk beluk perusahaan dengan baik kurangnya pengetahuan auditor terhadap teknik pemeriksaan dan objek yang diperiksa merupakan salah satu keterbatasan penting dalam audit manajemen.

1. Biaya pemeriksaan yang dimiliki

Biaya merupakan salah satu faktor keterbatasan dalam melaksanakan audit. Oleh karena itu pemeriksaan manajemen harus dapat menghemat biaya pemeriksaannya agar objek yang diperiksa dapat lebih banyak.

2. Waktu yang terbatas.

Waktu juga merupakan faktor yang membatasi pemeriksaan pemeriksaan manajemen karena biasanya manajemen mengharapkan auditor segera memberikan informasi mengenai masalah yang timbul pada perusahaan dan memberikan rekomendasi untuk memperbaiki, padahal auditor butuh waktu untuk mengidentifikasi masalah lalu kemudian memberikan masukan.

2.2.3 Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap kegiatan yang akan dilakukan tentunya memiliki tujuan. Begitu pun dengan audit sumber daya manusia yang akan dilakukan oleh perusahaan. Tujuan audit sumber daya manusia yang menurut (Rivai,2010: 12) yaitu: Tujuan audit sumber daya manusia adalah untuk mengevaluasi kegiatan sumber daya manusia dengan maksud sebagai berikut:

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



Sedangkan menurut Bayangkara (2011:61) menyebutkan bahwa terdapat beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilaksanakannya audit tersebut, antara lain:

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

2.2.4 Ruang Lingkup Audit Manajemen 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. Sumber daya manusia harus dikelola sebagaimana halnya *asset* yang dimiliki perusahaan. Jadi, pola pikir pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) harus menjadi dasar dalam pengelolaan sumber daya manusia.

2.2.5 Elemen – Elemen Audit Manajemen SDM

Sawyer (2005: 336-340) temuan audit harus mencakup elemen-elemen tertentu, termasuk latar belakang, kriteria, kondisi, penyebab, dampak, kesimpulan dan rekomendasi. Setiap temuan audit yang mencakup elemen-elemen ini, baik eksplisit maupun implisit, akan menjadi argumen yang kuat untuk dilakukan tindakan perbaikan. Berikut penjelasannya :

- 1) Latar Belakang (*background*)



Latar belakang dapat menjadi awal dalam melakukan audit sebagai penjelasan atas informasi yang bersifat umum mengenai keadaan yang ada di dalam perusahaan.

2) Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar untuk mengukur kelayakan suatu aktivitas perusahaan telah berjalan sesuai dengan yang ditetapkan.

3) Kondisi (*condition*)

Kondisi merupakan keadaan sebenarnya berdasarkan temuan-temuan yang memadai, kompeten, dan relevan di dalam perusahaan.

4) Penyebab (*cause*)

Penyebab menjelaskan mengapa terjadi dari kriteria yang ada, mengapa sasaran tidak tercapai, dan mengapa tujuan tidak terpenuhi.

5) Dampak (*effect*)

Dampak merupakan hasil yang muncul akibat adanya perbandingan antara kriteria dengan penyebab berupa hal-hal yang menguntungkan atau bahkan merugikan perusahaan.

6) Kesimpulan (*conclusion*)

Kesimpulan dibuat berdasarkan fakta yang ada tanpa mencantumkan hal yang tidak perlu. Kesimpulan menekankan pada pemahaman auditor atas usaha organisasi dan hubungan fungsi yang diaudit terhadap perusahaan secara keseluruhan.

7) Rekomendasi (*recommendation*)

Rekomendasi menggambarkan tindakan yang mungkin dipertimbangkan manajemen untuk memperbaiki kondisi-kondisi yang salah, dan untuk memperkuat kelemahan dalam sistem kontrol.

2.2.6 Perbedaan Audit Manajemen dengan Audit Keuangan

Bayangkara (2011:7-9) beberapa hal yang membedakan Audit Manajemen dengan Audit Keuangan diuraikan sebagai berikut :

1) Tujuan Audit

Audit keuangan dilakukan untuk mendapatkan keyakinan bahwa laporan keuangan yang disajikan oleh perusahaan (manajemen) telah disusun melalui proses akuntansi yang berlaku umum dan menyajikan dengan sebenarnya kondisi keuangan perusahaan pada tanggal pelaporan dan kinerja manajemen pada periode tersebut, sedangkan audit manajemen ditunjukkan untuk mencapai perbaikan atas berbagai program atau aktivitas dalam pengelolaan perusahaan yang masih memerlukan perbaikan.

2) Ruang Lingkup Audit

Audit keuangan menekankan auditnya pada data-data akuntansi perusahaan dan proses penyajian laporan yang disajikan manajemen, sedangkan audit manajemen yang termasuk dalam ruang lingkup audit meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan unit-unit terkait yang ada di dalamnya.

3) Dasar Yuridis

Secara hukum semua perusahaan harus menyajikan laporan-laporan keuangan yang telah diaudit oleh auditor independen pada pihak-pihak yang berkepentingan dengan laporan-laporan tersebut, sedangkan audit manajemen bukan lah suatu keharusan bagi suatu perusahaan.

4) Pelaksana Audit

Audit keuangan dilaksanakan dalam rangka mendapatkan pengesahan (opini) secara independen dari pihak auditor atas kewajaran laporan keuangan yang disajikan manajemen perusahaan tersebut, sedangkan audit manajemen dilaksanakan dalam rangka untuk menemukan berbagai kekurangan atau kelemahan pengelolaan perusahaan yang dilakukan manajemen, sehingga dapat ditentukan langkah-langkah perbaikan terhadap kekurangannya.



5) Frekuensi Audit

Audit keuangan dilaksanakan paling sedikit satu kali dalam setahun. Berbeda dengan audit manajemen, tidak ada ketentuan mengikat yang mengharuskan untuk melakukan audit pada setiap periode tertentu.

6) Orientasi Hasil Audit

Audit keuangan dilakukan terhadap data-data keuangan perusahaan yang bersifat historis, sedangkan audit manajemen lebih menekankan auditnya untuk kepentingan-kepentingan perbaikan yang akan dilakukan di masa mendatang.

7) Bentuk Laporan Audit

Audit laporan keuangan telah memiliki standar bentuk laporan audit yang bersifat baku bagi seluruh akuntan independen yang melakukan audit keuangan sedangkan laporan hasil audit manajemen, biasanya disajikan dalam bentuk laporan yang bersifat komprehensif, dimana di dalam laporan tersebut di samping menyampaikan kesimpulan hasil audit, juga disajikan temuan-temuan penting hasil audit yang menjadi dasar dalam pembuatan kesimpulan dan rekomendasi.

2.2.7 Tahapan – Tahapan Audit Manajemen SDM

Dalam melaksanakan audit manajemen, auditor harus melakukan berbagai tahapan. Menurut Bayangkara (2011:10) ada lima tahap dalam audit manajemen, sebagai berikut :

- 1) Audit Pendahuluan . Dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai objek yang diteliti dilakukan melalui berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis informasi yang diperoleh untuk mengidentifikasi hal yang potensial, mengandung kelemahan pada perusahaan yang di audit.



- 2) *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen untuk mengevaluasi dan menguji efektivitas dari pengendalian manajemen yang terdapat di perusahaan.
- 3) Audit terinci. Yaitu melakukan pemeriksaan terhadap transaksi perusahaan untuk mengetahui apakah proses sudah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan manajemen. Auditor melakukan observasi terhadap kegiatan dari fungsi yang terdapat di perusahaan
- 4) Pelaporan. Tahap pelaporan bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang hasil audit dan mendorong pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap kelemahan yang ditemukan.



Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif dan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk di tindak lanjuti.

- 5) Tindak Lanjut. Tahap akhir dari audit manajemen yang bertujuan untuk mendorong pihak yang berwenang dalam melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

2.2.8 Sasaran Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Siagian (2004:75-91) menyatakan, sasaran audit manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

Perencanaan Tenaga Kerja Manfaat yang dapat diambil jika perencanaan tenaga kerja berjalan dengan baik, sebagai berikut:

- 1) Peningkatan penggunaan sumber daya manusia.
- 2) Menyelaraskan dengan tepat kegiatan para karyawan dengan berbagai sasaran.
- 3) Menghemat biaya dalam pengadaan tenaga kerja baru.
- 4) Meletakkan dasar-dasar yang kokoh bagi terciptanya pangkalan informasi dalam menyelenggarakan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia.
- 5) Pengenalan yang tepat tentang kondisi pasaran tenaga kerja yang dapat dikerjakan.
- 6) Peningkatan koordinasi pelaksanaan berbagai kebijaksanaan perusahaan dalam bidang sumber daya manusia. Demi peningkatan efisiensi, efektivitas dan produktivitas suatu perusahaan, perencanaan tenaga kerja sebagai salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia sangat penting, wajar dan harus dilakukan.
- 7) Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen. Proses rekrutmen dilakukan setelah perencanaan disusun dan ditetapkan. Proses ini akan berjalan dengan lancar apabila para pencari tenaga kerja baru telah memahami dengan baik.

- 8) Penyelenggaraan Fungsi Seleksi. Perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja baru yang diinginkan tergantung pada penyelenggaraan proses seleksi. Teori tentang manajemen sumber daya manusia menekankan ada tiga sasaran utama yang ingin dicapai melalui proses seleksi, yaitu:
- a) Terpenuhinya persyaratan kualifikasi oleh para pelamar.
 - b) Memperoleh gambaran tentang kemampuan dan kemauan calon karyawan untuk melakukan berbagai penyesuaian perilaku sehingga sesuai dengan kultur perusahaan.
 - c) Tersedianya informasi yang mungkin hanya bersifat indikatif tentang ketangguhan calon karyawan menghadapi stress dalam menjalankan tugas yang akan menjadi tanggung jawabnya.
- 9) Penyelenggaraan Fungsi Orientasi. Penempatan program orientasi yang diselenggarakan perusahaan dipersiapkan untuk karyawan baru dalam melaksanakan tugasnya. Penyelenggaraan program orientasi yang efektif sangat penting karena sebagai program sosialisasi, orientasi untuk memperkenalkan perusahaan kepada para karyawan baru.
- 10) Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan merupakan unsur paling penting dalam suatu perusahaan, investasi yang paling terpenting dalam perusahaan adalah investasi dalam bidang sumber daya manusia. Salah satu implikasinya adalah suasana keberhasilan perusahaan maupun permasalahan, manajemen harus mengambil sikap bahwa pelatihan dan pengembangan untuk karyawan harus terus dilaksanakan.
- a) Sikap para karyawan yang positif terhadap rumah sakit dan tugasnya.
 - b) Pemilikan tenaga kerja yang trampil dan peningkatan semangat kerja karyawan.
 - c) Hubungan atasan dan bawahan yang serasi.
 - d) Peningkatan organisasi menyelesaikan permasalahan yang timbul.
 - e) Peningkatan loyalitas dan dedikasi para karyawan.

- f) Meningkatnya hubungan dengan serikat pekerja.
- g) Makin lancarnya komunikasi dalam seluruh organisasi.
- h) Berkurangnya konflik.

2.3 Kompetensi

2.3.1 Pengertian

Kompetensi merupakan sebuah konsep yang dapat diartikan sebagai kombinasi antara keterampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Kompetensi merupakan faktor penentu keberhasilan kinerja. Fokus kompetensi adalah perilaku yang merupakan aplikasi dari *skill*, atribut personal dan pengetahuan.

Apa beda Kompetensi dengan *Job Description* ?

Kompetensi memiliki sejumlah perbedaan dengan *job description*. *Job description* melihat pada aspek apa (*what*), sementara model kompetensi berfokus pada aspek bagaimana (*how*). Analisa *job description* melihat pada elemen-elemen pekerjaan, dan kemudian mendefinisikan suatu pekerjaan pada serangkaian tugas dan aktivitas yang dibutuhkan agar pekerjaan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Analisa kompetensi berfokus pada *the people who do the job well*, dan kemudian mendefinisikan pekerjaan pada *the characteristics and behaviors of these people*.

2.3.2 Jenis Kompetensi

Dalam konsep kompetensi, dikenal adanya dua jenis utama kompetensi. Jenis yang pertama sering disebut sebagai Kompetensi Manajerial (*soft competency*). Jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan untuk mengelola pekerjaan dan membangun interaksi dengan orang lain. Misal : *problem solving, leadership, communication*, dll

Jenis yang kedua adalah Kompetensi Teknis/Fungsional (*hard competency*). Atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional pekerjaan.



Berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Misal : *electrical engineering, accounting skills, marketing research*, dll.



2.3.3 Achievement Orientation

Menetapkan standar kerja yang spesifik dan secara kontinyu melakukan serangkaian tindakan nyata untuk memenuhi sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Indikator Perilaku

- a) Menetapkan sasaran kerja (penjualan) yang spesifik dan menantang baik bagi dirinya sendiri maupun bagi yang lain.
- b) Membuat rencana tindakan serta secara terfokus dan terorganisir melaksanakan rencana tersebut guna mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.
- c) Mengelola dan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai sasaran kinerja.
- d) Secara terus-menerus melakukan proses perbaikan terhadap kinerja dirinya.

2.3.4 Concern for Order

Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja.

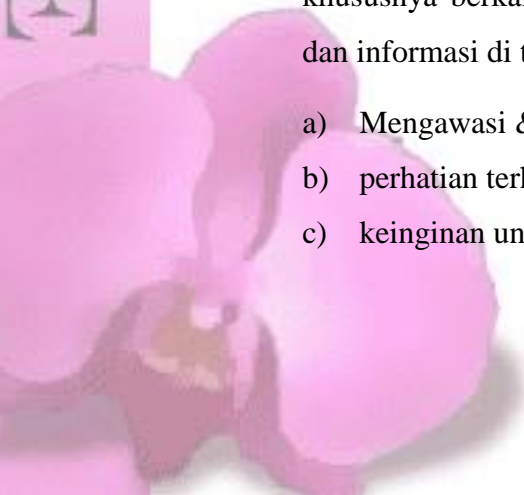
Terdiri dari :

- a. Mengawasi & memeriksa informasi
- b. perhatian terhadap kejelasan dan kepastian.

2.3.5 Customer Service Orientation

Dorongan dalam diri seseorang untuk memastikan / mengurangi ketidakpastian khususnya berkaitan dengan penugasan, kualitas dan ketepatan / ketelitian data dan informasi di tempat kerja, terdiri dari :

- a) Mengawasi & memeriksa informasi
- b) perhatian terhadap kejelasan dan kepastian
- c) keinginan untuk mengurangi ketidakpastian



2.3.6 Interpersonal Understanding

Kemampuan untuk memahami hal hal yang tidak diungkapkan dengan perkataan yang bisa berupa atas pemahaman perasaan , keinginan atau pemikiran dari orang lain, mencakup :

- a) Mendengarkan
- b) Respon dengan orang lain
- c) Sadar perasaan orang lain

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian kinerja

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugas nya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan suatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya pada hasil kerja yang diselesaikan karyawan dalam periode waktu tertentu. (Timpe, 1993).

Berdasarkan keterangan di atas dapat pula diartikan bahwa kinerja adalah sebagai seluruh hasil yang diproduksi pada fungsi pekerjaan atau aktivitas khusus selama periode khusus. Kinerja keseluruhan pada pekerjaan adalah sama dengan jumlah atau rata - rata kinerja pada fungsi pekerjaan yang penting. Fungsi yang berkaitan dengan pekerjaan tersebut akan dilakukan dan tidak dilakukan dengan karakteristik kinerja individu.

Kinerja yang tinggi dapat tercapai oleh karena kepercayaan (*trust*), integritas, karakteristi, dan kemampuan setiap anggota berbeda. Untuk mencapai kinerja yang tinggi memerlukan waktu lama untuk membangunnya, memerlukan kepercayaan, dan menuntut perhatian yang seksama dari pihak manajemen.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pemimpin perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2.4.2 Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Timpe (1993) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja,yaitu :

1. Kinerja baik dipengaruhi oleh dua faktor :

- a. Internal (pribadi)
 - Kemampuan tinggi
 - Kerja keras
- b. Eksternal (lingkungan)
 - Pekerjaan mudah
 - Nasib baik
 - Bantuan dari rekan – rekan
 - Pemimpin yang baik

2. Kinerja jelek dipengaruhi dua faktor :

- a. Internal (pribadi)
 - Kemampuan rendah
 - Upaya sedikit
- b. Eksternal (lingkungan)
 - Pekerjaan sulit
 - Nasib buruk
 - Rekan - rekan kerja tidak produktif



- Pemimpin yang tidak simpatik

2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dinilai dengan menggunakan empat indikator (Prawirosentono, 2008:27) 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.

Empat indikator di atas digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja karyawan di PT sumber daya dian mandiri Malang. Indikator yang tepat akan menghasilkan data yang akurat mengenai kinerja karyawan.



2.4.4 Cara - Cara untuk Meningkatkan Kinerja

Berdasarkan pernyataan Timpe (1993) cara - cara untuk meningkatkan kinerja, antara lain:

1) **Diagnosis**

Suatu diagnosis yang berguna dapat dilakukan secara informal oleh setiap individu yang tertarik untuk meningkatkan kemampuannya dalam mengevaluasi dan memperbaiki kinerja. Teknik-tekniknya : refleksi, mengobservasi kinerja, mendengarkan komentar-komentar orang lain tentang mengapa segala sesuatu terjadi, mengevaluasi kembali dasar-dasar keputusan masa lalu, dan mencatat atau menyimpan catatan harian kerja yang dapat membantu memperluas pencarian manajer penyebab-penyebab kinerja.

2) **Pelatihan**

Setelah gaya atribusional dikenali dan dipahami, pelatihan dapat membantu manajemen bahwa pengetahuan ini digunakan dengan tepat.

3) **Tindakan**

Tidak ada program dan pelatihan yang dapat mencapai hasil sepenuhnya tanpa dorongan untuk menggunakannya. Analisa atribusi kausal harus dilakukan secara rutin sebagai bagian dari tahap-tahap penilaian kinerja formal.

2.4.5 Tujuan dari adanya kinerja karyawan

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi dua, yaitu:

1) **Tujuan evaluasi**

Seorang manajer menilai kinerja dari masa lalu seorang karyawan dengan menggunakan deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.



2) Tujuan pengembangan

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan di masa yang akan datang.

Sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

2.4.6 Hipotesis penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat harus diuji kebenarannya. Berdasarkan kajian teoritis, penelitian yang relevan dan kerangka berpikir dibawah dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut:

H₁ : Diduga terdapat hubungan antara persepsi karyawan atas audit manajemen SDM pada perencanaan dengan kinerja karyawan

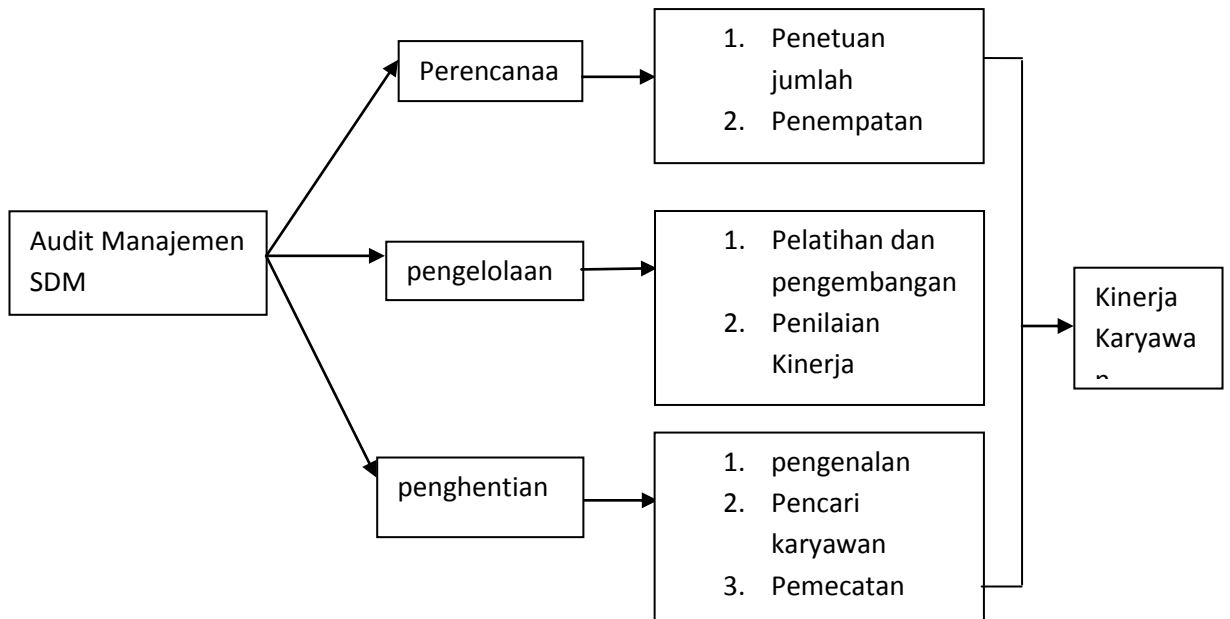
H₂ : Diduga terdapat hubungan antara persepsi karyawan atas audit manajemen SDM pada pengelolaan dengan kinerja karyawan

H₃ : Diduga terdapat hubungan antara persepsi karyawan atas audit manajemen SDM pada penghentian dengan kinerja karyawan



2.4.7 Model Teori

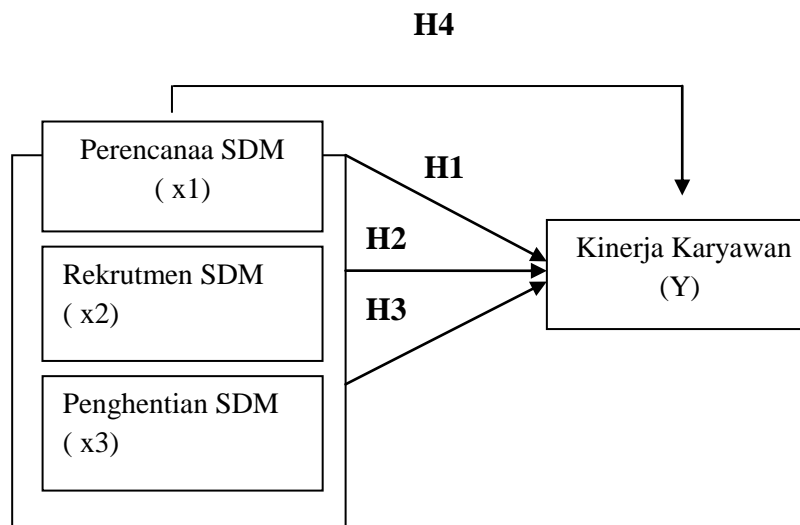
Gambar 1 Model Teori



2.4.8 kerangka pikir penelitian

Penelitian ini menggunakan variabel dependen kinerja karyawan (Y) dan variabel independen yaitu Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X) Pradigma penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2 kerangka Penelitian



- H1 : persepsi karyawan atas audit MSDM segi perencanaan tenaga kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H2 : persepsi karyawan atas audit MSDM segi pengelolaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
- H3 : persepsi karyawan atas audit MSDM segi penghentian berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4.9 Penelitian Terdahulu

No.	Nama & Tahun	Judul	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Herry Goenawan Soedarsa, Chairul Anwar (2014)	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan	Untuk menganalisis pengaruh audit manajemen SDM (X) terhadap kinerja (Y)	Penulis menggunakan deskriptif kualitatif dan metode kuantitatif, koefisien korelasi, analisis regresi linier sederhana	Menunjukkan bahwa audit sumber daya manusia mempengaruhi kinerja karyawan
2.	Eftin Ula Kurnia, Dwiatmanto (2015)	Audit Manajemen Bagian Sumber Daya Manusia	Untuk mengetahui pelaksanaan audit manajemen dan menilai tingkat efisiensi, efektivitas, dan ekonomisasi pada bagian SDM PG Kebon Agung.	Menggunakan tahapan audit manajemen, yang meliputi audit pendahuluan, review, dan pengujian pengendalian manajemen, audit lanjutan, pelaporan dan tindak lanjut.	Menunjukkan bahwa audit manajemen pada PG Kebon Agung dilakukan oleh auditor internal.
3.	Luh Gede Dea Putri Maharani, Maria M. (2014)	Persepsi Karyawan Atas Audit Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kinerja Karyawan	Untuk menguji pengaruh persepsi karyawan atas audit sumber daya manusia pada kinerja karyawan	Menggunakan statistik deskriptif, intervalisasi data, uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis yang menggunakan analisis regresi linier berganda	Menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan orientasi dan penempatan, serta pelatihan dan pengembangan tidak berpengaruh

					terhadap kinerja karyawan
4.	Aditya Rosadi, Siti Nurhayati Nafsiah (2014)	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PDAM Tirta Agung Kayu Agung	Untuk mengetahui pengaruh audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PDAM Tirta Agung Kayu Agung	Menggunakan data primer dan data sekunder. penelitian ini berupa observasi dan wawancara sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berguna.	Diketahui terdapat pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan pada PDAM Tirta Agung Kayu Agung.

Hasil dari penelitian dan metode analisis terdahulu menurut Herry Goenawan Soedarso adalah penulis menggunakan deskriptif kualitatif dan metode kuantitatif, koefisiensi korelasi, analisis regresi linier sederhana dan menunjukkan bahwa audit Sumber Daya Manusia mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Eftin Ula Kurnia adalah menggunakan tahapan audit manajemen yang meliputi audit pendahuluan, rewiuw, dan penguji pengendalian dan menunjukkan bahwa manajemen pada PG Kebon Agung dilakukan oleh auditor iternal.

Luh Gede Dea Putri Maharani adalah menggunakan statistik deskriptif, intervalisasi data, uji asumsi klasik menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Aditya Rosadi menggunakan data primer dan data sekunder diketahui terdapat pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan pada PDAM Tirta Agung Kayu.

