

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tabel 1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1.	Jaziane (2007)	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan pada <i>Guest House</i> Graha Kencana Jakarta	Dinyatakan bahwa ada pengaruh antara audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan kesimpulan bahwa perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian kinerja, kompensasi dan hubungan ketenagakerjaan merupakan faktor-faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan. Perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu penggunaan metode penelitian. Penelitian sebelumnya menggunakan metode penelitian kualitatif, tetapi penelitian yang penulis lakukan menggunakan metode kuantitatif.
2.	Lintoman Sagala (2009)	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Tingkat Produktivitas Sumber Daya Manusia (Suatu Studi Pada PT. <i>Ultra Jaya Milk Industry & Trading, Co.</i> Tbk, Jakarta.	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia memberikan pengaruh yang signifikan terhadap tingkat produktivitas sumber daya manusia pada PT. <i>Ultra Jaya Milk Industry & Trading Co, Tbk</i> , Bandung. Perbedaan dengan penelitian yang penulis lakukan yaitu penelitian sebelumnya menggunakan produktivitas sumber daya manusia sebagai variabel dependen. Namun penelitian yang penulis lakukan menggunakan kinerja sebagai variabel dependen.
3.	Herry Goenawan, dkk (2014)	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. <i>Gramedia Asri Mulia Bandar Lampung</i>	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. <i>Gramedia Asri Mulya Bandar Lampung</i> . Perbedaannya terletak pada objek penelitian. Penelitian yang penulis lakukan menggunakan objek berupa karyawan Badan Usaha Milik Daerah, sedangkan penelitian sebelumnya pada perusahaan atau organisasi swasta .

(Sumber: Data Kelola, 2017)

B. Tinjauan Teori

**“PENGARUH AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA
(STUDI PADA RS BAPTIS BATU MALANG)”**

Author: ADIBATUNNISA' NPK: K.2013.5.32513

1. Kinerja Karyawan

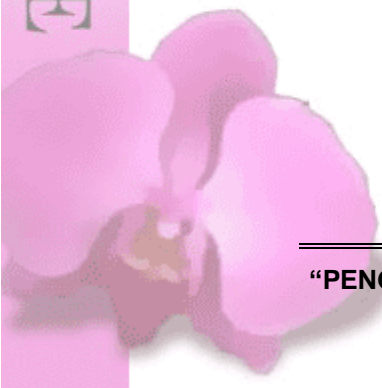
a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting di gunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang di harapkan atau belum.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan. Hal itu sangat terkait dengan fungsi organisasi atau pelakunya. Bentuknya dapat bersifat *tangible* dan *intangible*, tergantung kepada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Kinerja dapat dilihat dari proses, hasil, dan *outcome*.

Robbins (2007:9) menyatakan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Melayu S. P. Hasibuan (2006:94) menyatakan bahwa, “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang di bebaskan kepadanya di dasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”. Simamora (2006: 409) menyatakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan.

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 pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick (dalam As'ad 2001:49) menyatakan ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

1. Faktor Individual

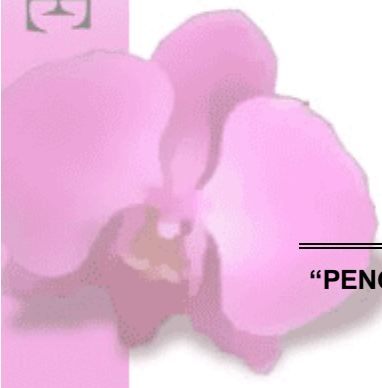
Yaitu faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.

2. Faktor Situasional

a. Faktor fisik pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).

b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial.

Faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya (Handoko, 2001:193). Menurut Siagian dalam Dhina Rista Harpitasari, (2010: 12) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (*motivation*), disiplin kerja, kepuasan kerja, dan motivasi.



c. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dinilai dengan menggunakan indikator menurut Suyadi Prawirosentono (2008:27) dan Robbins (2006:260), 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

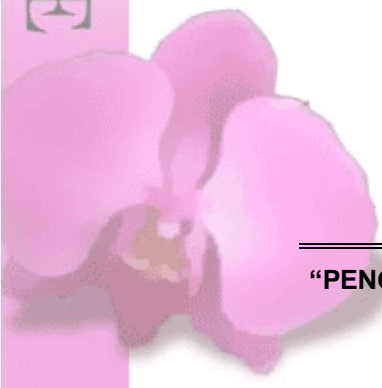
Tanggung jawab merupakan sifat komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang peserta organisasi kepada anggota organisasi lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja.

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.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

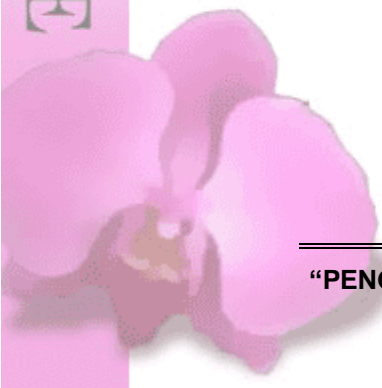
6. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Indikator di atas digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja karyawan di suatu organisasi yaitu Rumah Sakit Baptis Batu Malang. Indikator yang tepat akan menghasilkan data yang akurat mengenai kinerja karyawan.

2. Auditing

a. Pengertian Auditing

Arens (1997,1) menyatakan: “*Auditing* merupakan proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan



kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan”. Mulyadi, dkk (2013: 9) menyatakan: “*Auditing* merupakan suatu proses sistematis yaitu berupa suatu rangkaian langkah atau prosedur yang logis, bererangka dan terorganisasi. *Auditing* dilaksanakan dengan suatu urutan yang direncanakan, terorganisasi, dan bertujuan”. PSAK (2006) menyatakan bahwa:

“Audit adalah suatu proses sistematis yang secara objektif memperoleh serta mengevaluasi bukti mengenai asersi tentang aktivitas ekonomi untuk lebih meyakinkan tingkat keterkaitan hubungan antara asersi atau pernyataan dengan kenyataan kriteria yang sudah ditetapkan dan menyampaikann hasilnya kepada pihak yang memiliki kepentingan”.

Berdasarkan pandangan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa audit adalah kegiatan mengumpulkan informasi aktual (bukti-bukti) dan signifikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran dan penilaian serta penarikan kesimpulan) secara sistematis, obyektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada azas nilai manfaat.

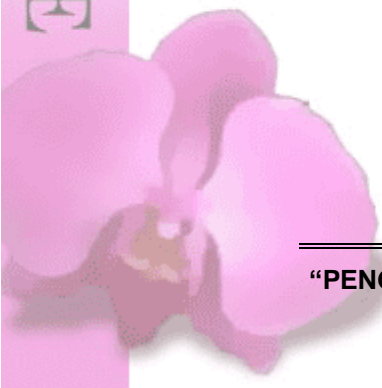
b. Jenis-jenis Auditing

Menurut Mulyadi (2013: 30-32,) *auditing* umumnya dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)

Audit laporan keuangan adalah audit yang dilakukan auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)



Audit kepatuhan adalah audit yang tujuannya untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat kriteria. Audit kepatuhan banyak dijumpai dalam pemerintahan.

3. Audit Operasional (*Operational Audit*)

Audit operasional merupakan *review* secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu. Tujuan audit operasional yaitu untuk:

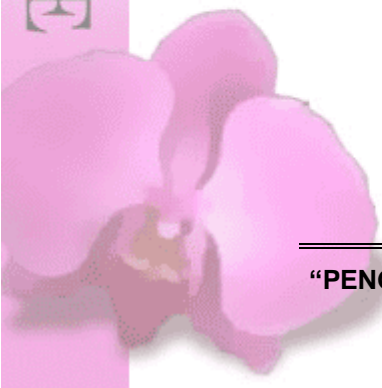
- a. Mengevaluasi kinerja.
- b. Mengidentifikasi kesempatan untuk peningkatan.
- c. Membuat rekomendasi untuk perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Pihak yang memerlukan audit operasional adalah manajemen atau pihak ketiga. Hasil audit operasional diserahkan kepada pihak yang meminta dilaksanakannya audit tersebut.

c. Tahap-Tahap Audit

1. Perencanaan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Samsudin dalam Levianti (2010) menyebutkan bahwa 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 kunci dan manajer senior. Secara garis besar



perencanaan audit sumber daya manusia menurut Susilo dalam Levianti (2010) dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu:

- a. Rancangan sistem audit sumber daya manusia yang ingin dikembangkan didalam suatu organisasi.
- b. Perencanaan operasional audit sumber daya manusia berupa program dan penjadwalan audit sumber daya manusia.
- c. Perencanaan berkenaan dengan persiapan kerja auditor pada tahap pelaksanaan audit.

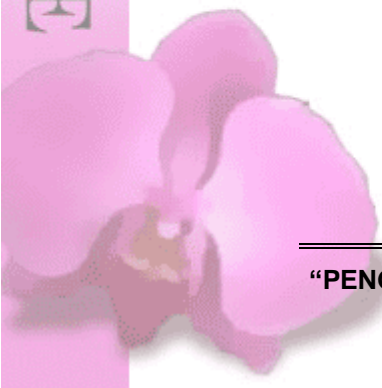
2. Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

Hasibuan dalam Levianti (2010) menyebutkan bahwa pelaksanaan audit sumber daya manusia baik secara individual maupun kolektif, secara formal dan informal, dilakukan oleh atasan langsung dan manajemen urusan sumber daya manusia, dan baru ada artinya jika ada tindak lanjut dan hasilnya. Pelaksanaan audit terbagi atas beberapa tahap:

- a. Mengamati kegiatan
- b. Meminta penjelasan
- c. Mewawancarai auditee
- d. Melakukan survey dengan angket
- e. Menilai data dan fakta
- f. Menyimpulkan.

3. Pelaporan dan Tindak Lanjut Audit Sumber Daya Manusia

Setelah melakukan kedua tahap seperti di atas, maka hal yang perlu dilakukan adalah menyusun laporan dari hasil temuan audit. Seperti yang ditulis oleh Samsudin dalam Levianti (2010) yaitu pelaporan



audit adalah diskriminasi komprehensif terhadap aktivitas sumber daya manusia yang meliputi rekomendasi untuk praktek yang efektif dan rekomendasi untuk memperbaiki praktek yang tidak efektif. Dalam menyusun sebuah laporan audit terdapat aspek-aspek yang perlu diperhatikan, seperti:

a. Esensi

Laporan hasil audit haruslah mengandung informasi yang cukup atau lengkap dan bersifat faktual, signifikan, dan relevan.

b. Sistematika

Bentuk sistematika dalam sebuah laporan hasil audit harus berbentuk:

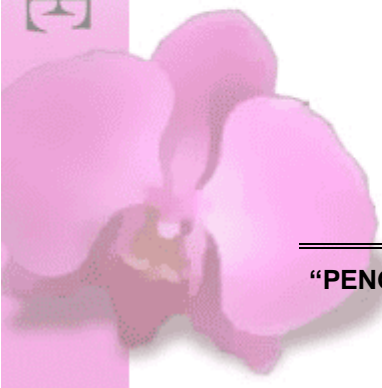
- 1) Pendahuluan yang berisikan mengenai gambaran singkat, latar belakang, inti persoalan serta signifikansinya.
- 2) Laporan temuan audit yang mengungkap data-data yang terbukti objektif secara lengkap dan terperinci.
- 3) Penutup yang diisi dengan rekomendasi.

c. Bentuk laporan audit sumber daya manusia

Ditulis dalam form yang di standarkan, dengan narasi bebas, serta diatur dalam prosedur audit.

d. Bahasa

Dalam penyajian laporan audit sebaiknya dibuat secara padat, singkat, jelas dan mudah dimengerti, serta untuk penekanan dapat di cetak tebal atau diberi garis bawah sehingga pada bagian tersebut bisa diperhatikan khusus. Setelah disusun laporan seperti diatas hendaknya dilakukan tindak lanjut untuk



membenahi atau memperbaiki masalah-malah yang tercantum dalam laporan hasil temuan audit.

Seperti ditulis oleh Malayu Hasibuan dalam Levianti (2010) adalah apabila nilai auditnya baik, diberikan kenaikan balas jasa, dipromosikan, dan atau penghargaan seperti bintang jasa, piagam, dan lain-lain. Jika nilai auditnya kurang atau jelek dikenakan hukuman seperti gajinya tidak dinaikkan, demosi, dan atau diberhentikan.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

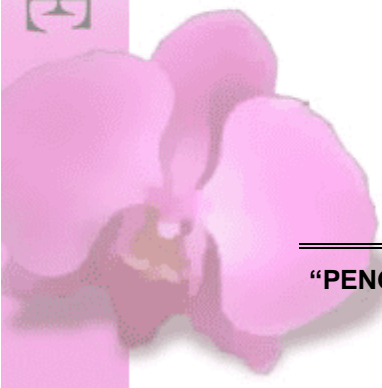
Hasibuan (2007: 14), menyatakan: “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang”. Gomes (2003: 2), menyatakan:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengelola sumber daya manusia dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber manusia yang paling penting dan sangat menentukan”.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah cara pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh lingkungan agar mampu memberikan kontribusi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

b. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2007: 14), peran manajemen Sumber Daya Manusia dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah, sebagai berikut:

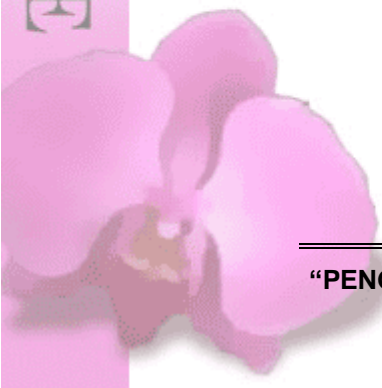


1. Menetapkan jumlah, kualitas karyawan, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
 2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.
 3. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
 4. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
 5. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenisnya.
 6. Memonitori kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
 7. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian kinerja karyawan.
 8. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal dan horizontal.
 9. Mengatur pensiunan, pemberhentian, dan pesangon.
- c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2007:21), menyatakan: “Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian”.

1. Perencanaan (*Human Resource Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan. Perencanaan meliputi penetapan program kepegawaian, yaitu pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan,



pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian (*Organising*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi, dengan organisasi yang bersangkutan agar tujuan organisasi dapat terwujud secara efektif.

3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan memberikan arahan kepada semua karyawan, agar karyawan bekerjasama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan dengan memberikan tugas kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

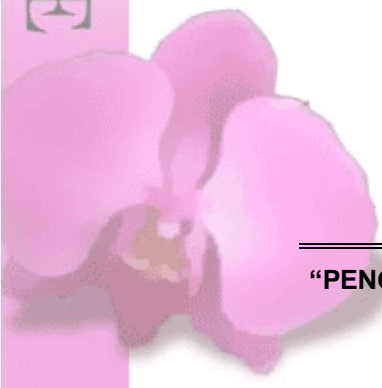
4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan terdiri dari: kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, dan orientasi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*Development*)



Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan masa sekarang dan masa datang.

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar karyawan tetap mau berkerja sampai pensiun atau habis kontrak.

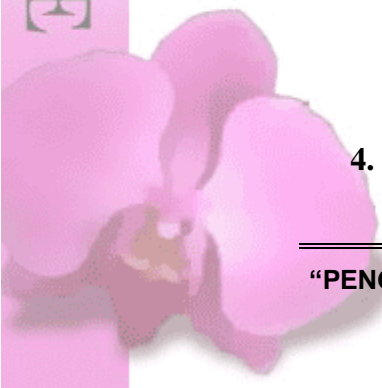
10. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah fungsi paling penting dan kunci terwujudnya suatu tujuan, karena tanpa disiplin yang baik tujuan sulit terwujud secara maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran karyawan untuk mentaati peraturan perusahaan dan norma sosial.

11. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putus hubungan kerja karyawan dari suatu perusahaan yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, atau sebab lainnya.

4. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia



a. Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit manajemen SDM adalah pemeriksaan kualitas kegiatan Sumber Daya Manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan pada peningkatan atau perbaikan (Rivai, 2004:548). Audit manajemen SDM merupakan suatu metode evaluasi untuk menjamin bahwa potensi SDM dikembangkan secara optimal. Siagian, Sondang P (2004:75-91) menyatakan, sasaran audit manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan adalah membuat suatu keputusan sekarang untuk hal yang ada di masa depan, berupa bentuk dan jenis permintaan tenaga kerja. Apabila perencanaan berjalan dengan tepat dan baik, maka kinerja karyawan akan berjalan dengan baik sesuai dengan perencanaan yang telah dibentuk pada organisasi.

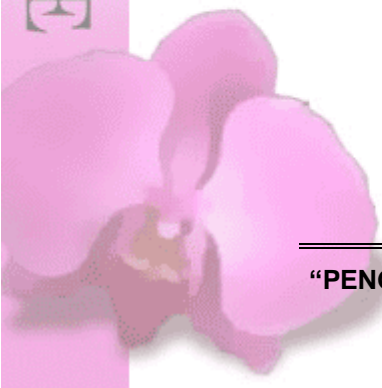
2. Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen

Proses rekrutmen dilakukan setelah perencanaan disusun dan ditetapkan, proses ini akan berjalan dengan lancar apabila para pencari tenaga kerja baru telah memahami dengan baik.

3. Penyelenggaraan Fungsi Seleksi

Perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja baru yang diinginkan tergantung pada penyelenggaraan proses seleksi.

4. 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.

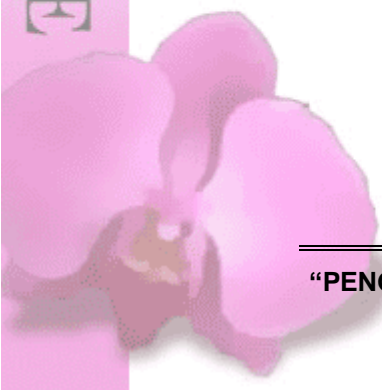
5. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Investasi yang paling terpenting dalam perusahaan adalah investasi dalam bidang sumber daya manusia yaitu karyawan. Salah satu implikasinya adalah suasana keberhasilan perusahaan maupun permasalahan, manajemen harus mengambil sikap bahwa pelatihan dan pengembangan untuk karyawan harus terus dilaksanakan.

b. Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit manajemen sangat berperan bagi perusahaan dalam menilai aktivitas dari sudut pandang efisiensi, efektivitas dan kehematan. Dalam melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian agar lebih memusatkan perhatiannya pada pencapaian tujuan-tujuan perusahaan yang meliputi sasaran strategi, auditor manajemen dapat mengembangkan teknik-teknik pemeriksaan yang semakin baik dan juga dapat memberikan pertimbangan bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Audit merupakan kegiatan yang berorientasi pada tujuan, yang tujuannya sendiri adalah mencari nilai manfaat. Seorang auditor perlu memahami juga mengingat kebijakan dan tujuan audit itu sendiri. Audit sumber daya manusia sendiri bukanlah tujuan, melainkan suatu instrumen untuk membantu mencapai tujuan. Tujuan audit sumber



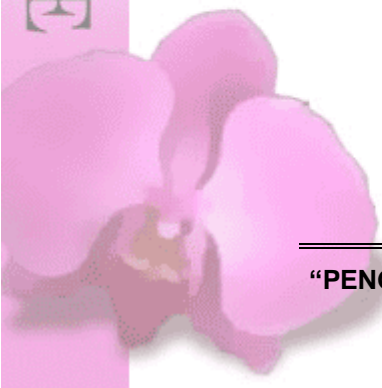
daya manusia adalah membantu memecahkan masalah-masalah yang dihadapi perusahaan dalam perspektif sumber daya manusia untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara fungsional maupun secara keseluruhan, baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang.

Menurut Rivai dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (2009:67), 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.

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. Dengan kata lain, tujuan audit sumber daya manusia adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui kegiatan pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi yang disoroti dari dimensi sumber daya manusia agar sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.

c. Manfaat Audit Manajemen SDM

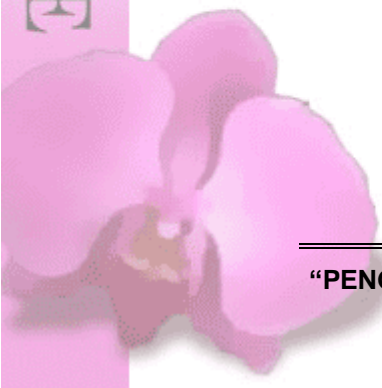


Manfaat utama dalam audit manajemen SDM adalah untuk mengetahui proses-proses yang belum memenuhi persyaratan dan yang terpenting adalah membantu organisasi secara sistematis untuk mengidentifikasi kondisi saat sekarang serta aksi apa saja yang perlu dijalankan untuk meningkatkan kinerja dan proses fungsi SDM.

Kegagalan dalam mengidentifikasi penyebab potensial yang bisa membahayakan perusahaan dapat menimbulkan efek yang merugikan perusahaan atau organisasi. Karena itu, audit SDM merupakan salah satu cara untuk mengenal sejauh mana proses internal dan sistem prosedur organisasi sudah memenuhi aspek keamanan baik secara hukum maupun juga membantu mengidentifikasi bagian SDM yang belum berjalan secara efektif dan efisien. Peninjauan secara berkala terhadap sistem dan prosedur organisasi yang berhubungan dengan SDM, tidak hanya membantu agar sistem dan prosedur tetap memenuhi persyaratan, namun juga membantu aspek finansial perusahaan agar tetap stabil dan mantap.

Menurut Rivai (2004, 567), audit SDM mengevaluasi aktifitas SDM yang digunakan dalam suatu perusahaan dan merupakan pengendalian kualitas keseluruhan yang mengevaluasi aktifitas SDM dalam suatu perusahaan. Manfaat dari audit SDM ini antara lain yaitu:

1. Mengidentifikasi kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan
2. Meningkatkan citra profesional departemen SDM
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara karyawan departemen SDM
4. Memperjelas tugas dan tanggung jawab departemen SDM
5. Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM



6. Menemukan masalah SDM yang kritis
7. Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan peraturan yang berlaku
8. Mengurangi biaya SDM melalui prosedur yang efektif
9. Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan dalam departemen SDM
10. Memberikan informasi yang cermat atas sistem informasi departemen SDM.

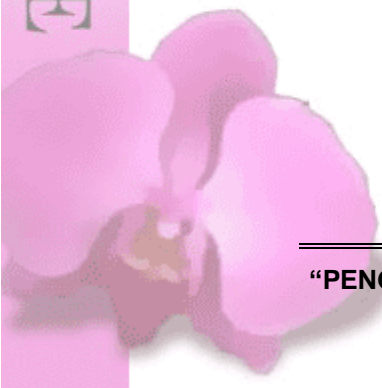
d. Pendekatan dalam Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2009:114), teori audit manajemen sumber daya manusia dan pengalaman banyak orang yang sudah menerapkannya menunjukkan bahwa ada lima pendekatan pelaksanaan audit yang dapat digunakan, yaitu:

1. Pendekatan Komparatif

Pendekatan komparatif berarti melakukan perbandingan, perbandingan dalam hal ini dapat bersifat eksternal dan dapat pula bersifat internal. Pendekatan bersifat eksternal apabila yang menjadi sasaran audit adalah perusahaan sebagai keseluruhan yang dirasakan kurang berhasil dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis atau bergerak dalam sektor industri yang sama dan dipandang meraih keberhasilan. Sebaliknya, pendekatan bersifat internal apabila yang dibandingkan adalah satu satuan kerja atau satu bidang fungsional tertentu dalam perusahaan juga yang dianggap menghadapi masalah dibandingkan dengan satuan kerja atau bidang fungsional yang lain dalam lingkungan perusahaan yang dinilai berhasil.

2. Pemanfaatan Informasi Pakar



Para pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia ada baiknya juga menggunakan informasi dari para ahli, seperti tenaga spesialis di perusahaan konsultan. Disamping itu berbagai laporan hasil penelitian yang menyangkut kinerja manajemen sumber daya manusia juga tepat untuk digarap terutama dalam penerapan standar tertentu yang berlaku secara ilmiah dan dalam praktek perusahaan lain.

3. Pendekatan Statiskal

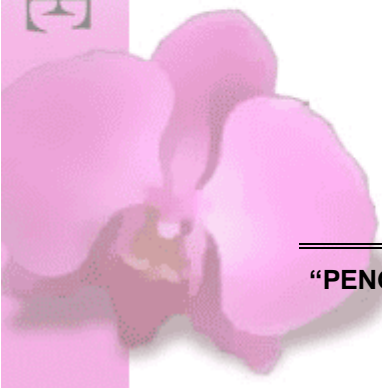
Salah satu pendekatan yang dapat dan biasa digunakan ialah pendekatan statiskal. Dimana penggunaannya dengan meneliti berbagai dokumen tentang fungsi-fungsi yang diaudit dan, sepanjang memungkinkan, ditransformasikan dalam bentuk angka-angka statistik dan ditabulasikan.

4. Informasi Tentang Ketaatan

Manajemen harus taat bukan hanya pada ketentuan perundang-undangan yang ditetapkan oleh pemerintah, tetapi juga kepada berbagai kebijaksanaan tentang manajemen sumber daya manusia yang telah ditetapkannya sendiri.

5. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO) merupakan salah satu bentuk gaya manajerial dalam melibatkan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan pendekatan satu langkah kebawah tujuan dan sasaran berbagai satuan kerja atau bidang fungsional diangkat dari tujuan dan sasaran organisasi sebagai keseluruhan dan demikian seterusnya sampai tujuan dan sasaran individual.



C. Kerangka Berpikir

Audit manajemen Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini dapat terlihat dari peran audit manajemen sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan. Oleh karena itu untuk mendukung semuanya diperlukan suatu perencanaan kinerja yang tepat. Perencanaan kinerja merupakan suatu proses dimana karyawan dan manajer bekerja sama untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan oleh karyawan pada tahun berikutnya dan apa yang dinamakan kinerja yang sukses. Kinerja karyawan dapat dinilai dengan menggunakan empat indikator menurut Suyadi Prawirosentono (2008:27) adalah efektifitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin dan inisiatif.

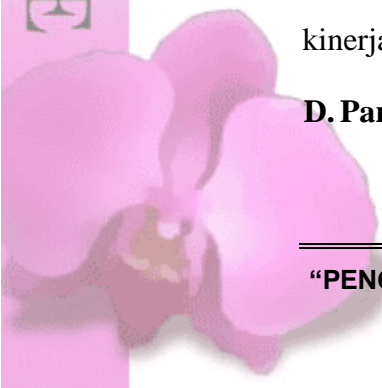
Di lain pihak, pengaruh antara audit sumber daya manusia dengan kinerja dapat dilihat setelah perencanaan audit sumber daya manusia. Kemudian dilanjutkan dengan pelaksanaan audit sumber daya manusia. Selanjutnya adalah kegiatan pengukuran kinerja, yaitu suatu proses-proses mengkuantifikasi secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektifitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkannya dengan tingkat prestasi yang direncanakan.

Dari uraian yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa dengan melaksanakan audit sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka akan memberikan *feed back* yang kemudian digunakan dalam mengukur tingkat kinerja SDM dan selanjutnya dicari solusi untuk meningkatkan kinerja SDM.

D. Paradigma Penelitian

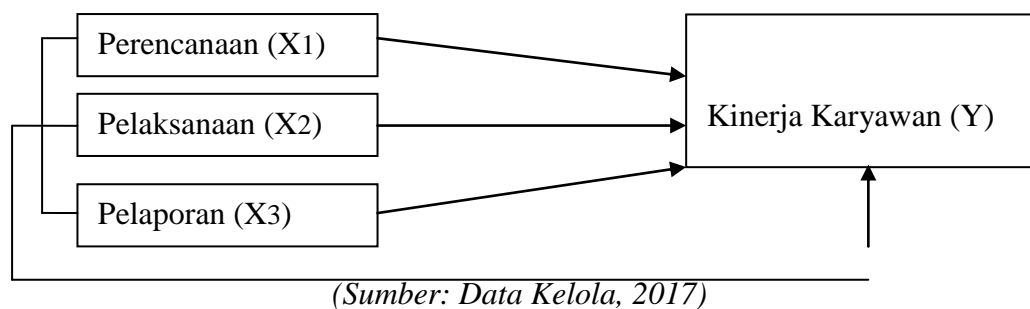
**“PENGARUH AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA
(STUDI PADA RS BAPTIS BATU MALANG)”**

Author: ADIBATUNNISA' NPK: K.2013.5.32513



Penelitian ini menggunakan variabel dependen Kinerja Karyawan (Y) dan variabel independen Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X). Paradigma penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1
Model Hipotesa



E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus diuji kebenarannya. Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka berpikir yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- H1: Diduga ada pengaruh audit sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan secara simultan.
- H2: Diduga ada pengaruh audit sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan secara parsial.