

HUBUNGAN ANTARA AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA
DENGAN KINERJA KARYAWAN PRODUKSI DI PT. KASA
HUSADA WIRASURABAYA

SKRIPSI

Sebagai Salah Satu Prasyarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh:

CHRISTINE WAHYU TRISNA RIA
NPM. 0822005

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA
SURABAYA
2012

HUBUNGAN ANTARA AUDIT SUMBER DAYA
MANUSIA DENGAN KINERJA KARYAWAN
PRODUKSI DI PT. KASA HUSADA WIRA SURABAYA

SKRIPSI



Oleh:

CHRISTINE WAHYU TRISNA RIA
NPM. 0822005

PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS KATOLIK DARMA CENDIKA
SURABAYA
2012

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	1
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	x
ABSTRACT.....	x
ABSTRAK	xi
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	5
1.4. Manfaat Penelitian	5
1.4.1. Manfaat Praktis	6
1.4.1.1. Manfaat Teoritis	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Hasil Penelitian Terdahulu	8
2.2. Landasan Teori	11
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
2.2.1.2. Kecenderungan / Trend Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	16

2.2.2. Audit Fungsi Sumber Daya Manusia.....	18
2.2.2.1. Pengertian Audit	18
2.2.2.2. Pengertian Audit Fungsi SDM.....	20
2.2.2.3. Tujuan Audit SDM	22
2.2.2.4. Manfaat Audit SDM	23
2.2.2.5. Ruang Lingkup Audit SDM.....	24
2.2.2.6. Jenis Audit SDM.....	25
2.2.2.7. Indikator Pembentuk Audit Fungsi SDM.....	27
2.2.3. Kinerja	29
2.2.3.1. Pengertian Kinerja	29
2.2.3.2. Pengertian Penilaian Kinerja	30
2.2.3.3. Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja.....	31
2.2.3.4. Pihak Yang Melakukan Penilaian.....	32
2.2.3.3. Kegunaan Penilaian Kinerja	33
2.2.3.4. Indikator- Indikator yang Membentuk Kinerja.....	34
2.2.4. Hubungan antara Audit SDM dengan Kinerja Karyawan.....	35
2.3. Rerangka Konseptual.....	36
2.3. Hipotesis	37

BAB III METODE PENELITIAN

3.1. Obyek Penelitian.....	38
3.2. Pendekatan Penelitian dan Sumber Data.....	38
3.3. Variabel Penelitian.....	38

3.4. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	39
3.4.1. Definisi Operasional Variabel	39
3.4.2. Pengukuran Variabel.....	40
3.5. Populasi dan Sampel.....	41
3.6. Pengujian Validitas dan Reliabilitas.....	42
3.6.1. Uji Validitas.....	42
3.6.2. Uji Realibilitas	43
3.7. Teknik Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	44
3.7.1. Analisa <i>Pearson Product Moment Correlation</i>	44
3.7.2. Pengujian Hipotesis	45

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian.....	47
4.1.1. Sejarah PT. Kasa Husada Wira Jawa Timur.....	47
4.1.2. Strategi, Visi dan Misi Perusahaan	48
4.1.3. Struktur Organisasi PT. Kasa Husada Wira Jawa Timur	49
4.1.4. Tugas Pokok dan Fungsi	51
4.1.5. Produk- Produk PT. Kasa Husada Wira Jawa Timur.....	53
4.1.6. Distributor.....	54
4.2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	55
4.2.1. Deskriptif Audit SDM (X)	55
4.2.2. Deskriptif Kinerja Karyawan (Y).....	56
4.3. Analisis Data.....	57
4.3.1. Uji Validitas	57

4.3.2. Uji Reliabilitas	59
4.3.3. Uji Normalitas	59
4.3.4. Analisis Korelasi Produk Moment Person (<i>Person Product Moment Correlation</i>)	60
4.3.5. Pengujian Hipotesis	61
4.4. Pembahasan Hasil Penelitian	62

BAB V PENUTUP

5.1. Kesimpulan	64
5.2. Saran	64

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skala Pengukuran Data.....	40
Tabel 3.2 Tabel Interpretasi Nilai r	45
Tabel 4.1. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Audit SDM (X).....	55
Tabel 4.2. Frekuensi Hasil Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan (Y).....	56
Tabel 4.3. Uji Validitas Variabel Audit SDM (X).....	58
Tabel 4.4. Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	58
Tabel 4.6. Uji Reliabilitas.....	59
Tabel 4.7. Uji Normalitas.....	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2,1.Rerangka Pemikiran.....	37
Gambar 2, 1,Struktur Organisasi PT. Kasa Husada Wira Jatim	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner

Lampiran 2. Hasil Tanggapan Responden Terhadap Audit SDM (X) dan Kinerja Karyawan (Y)

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas

Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas

Lampiran 6. Tabel F, Tabel t dan Tabel r

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus, yang telah melimpahkan berkat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "HUBUNGAN ANTARA AUDIT SDM DENGAN KINERJA KARYAWAN BAGIAN PRODUKSI PADA PT. KASA HUSAHA WIRA SURABAYA" dengan baik.

Penyusunan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi satu syarat penyelesaian Program Studi Pendidikan Strata Satu, Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Universitas Katolik Danna Cendika Surabaya.

Dalam penyusunan skripsi, penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai dengan baik tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis menghaturkan rasa terima kasih yang mendalam kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus, Syukur terima kasih atas kasih dan anugrah yang telah Tuhan berikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Ibu. Dra. M. Yovita R Pañditi , MM selaku Rektor Universitas Katolik Danna Cendika Surabaya.
3. Ibu Dra. Maria Widyastuti, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Danna Cendika Surabaya
4. Ibu Dra. Jeanne Msi, AK selaku Ketua Program Studi Akuntansi, Universitas Katolik Danna Cendika Surabaya dan dosen penguji yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap skripsi saya.

5. Bapak Drs. Misrin Harijadi, M.Ak selaku Dosen Pembimbing yang penuh dengan mengorbankan waktu, tenaga dan pikirannya dalam membimbing penulisan ini.
6. Bapak Dr. Wahyudiono, SE.,MM selaku ketua penguji sidang skripsi yang telah memberikan koreksi dan saran dalam penulisan ini.
7. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Akuntansi yang telah memberikan ilmu yang sangat bernilai. Sehingga ucapan terima kasihpun dirasa belum cukup untuk menghargai jasa Bapak dan Ibu. Namun, teriring do'a semoga apa yang sudah diberikan kepada kami akan terbalaskan dengan berkah dari sang Ilahi.
8. PT.Kasa Husada Wira Surabaya yang sudah memberikan kesempatan untuk melaksanakan analisis kepada penulis dan selalu dengan senang hati membantu hingga penulisan ini selesai.
9. Bapak Drs. Ee. Muzaki selaku staf PT.Kasa Husada Wira yang selalu dengan senang hati mendampingi dan memberikan arahan pada saat melaksanakan penelitian dalam menyelesaikan penulisan ini.
10. Yang terhormat Bapak dan Ibu, sembah sujud serta ucapan terima kasih atas semua do'a, restu, dukungan, nasehat yang diberikan kepada penulis.
11. Teman-teman fakultas ekonomi My besty Alm.Yenny Puspita, ce Linda, Michael Nanda, Haryono, Nur, Tari, Vanya, Chandra, Tony, Ema, Puput, Ryoñaldo, Ricky, Singgih, Jonathan, Angela R, Delvi, Erwin dan seluruh teman-teman kampus khususnya angkatan 2008 yang selalu memberikan banyak dukungan kepada penulis.

Semoga Tuhan Yang Maha Esa melimpahkan berkat dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah membantu penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini. penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak

Surabaya, September 2012.

Christine Wahyu Trisna Ria



LEMBAR PENGESAIAN SKRIPS1

Judul Skripsi "Hubungan antara audit SDM dengan kinerja karyawan produksi di PT.Kasa Husada Wira Surabaya"

Telah diuji dan dipertahankan dihadapan
Tim penguji skripsi

Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika
Jurusan Akuntansi

Pada Hari Selasa Tanggal, 25 September 2012

Disusun oleh :
Nama : Christine Wahyu Trisna Ria
Npm : 0822005
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi

Tim Penguji :

Nara

1. Dr. Wahyu Liono, SE.,MM (Ketua)

2. Dr. M. Yovita R. Pandin, M.M (Anggota)

3. Drs. Misrin Harjadi, M.Ak (Anggota)



LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi yang telah ditulis oleh **Cristine Wahyu T.R** dengan NPM (0822005)

Telah diuji pada 25 september 2012 dan dinyatakan **LULUS** oleh :

Ketua Tim Penguji

(D. Wahyudiono, SE., MM)

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi,

(Dra. Maria Wicakusuma, MM)

Ketua Program Studi

(Dra. Jeanne A. Wawolangi, Msi, AK)



LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Christine Wahyu Trisna Ria
NPM : 082005
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Judul Skripsi : Hubungan Antara Audit SDM Dengan Kinerja Karyawan
Produksi Di PT.Kasa Husada Wra Surabaya

Pembimbing,
Tanggal, 20 September 2012

(Drs. Misrin Harjadi, M.A.)

Mengetahui:
Ketua Jurusan:
Tanggal, 24 September 2012

SURAT PERNYATAAN KEALIHAN SKRIPSI

Saya bertanda tangan di bawah ini

ilmiah

NM

Program Studi

Fakultas

Tempat/Igl. Lahir

Alamat

Judul Skripsi

: CHRISTINE WAHYU TRISNA RIA

: 00822005

: AKUNTANSI

: Ekonomi

: Surabaya, 29 Januari 1989

: Jl. Musi BL 30. wisma Tropodo

: Hubungan antara audit SDM dengan kinerja karyawan produksi di PT. Kaa Husada Wra Surabaya.

I. Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar karya ilmiah sendiri bukan plagiat dan/atau karya orang lain.

2. Memperbolehkan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Darma Cendika untuk membiarkan seluruh/sebagian dari isi skripsi ini ke media publikasi. Dengan mencantumkan nama peneliti serta dosen pembimbing I dan/atau Pembimbing II.

Derikin surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan apabila dikemudian hari ada permasalahan terhadap karya ilmiah ini, maka saya siap bertanggungjawab sesuai dengan hukum yang berlaku.

Surabaya, 25 September 2012

Yang membuat pernyataan,

(Christine Wahyu. T.R.)



ABSTRAK

Oleh:
Christine Wahyu T,R.

Perusahaan PT Kasa Husada Wira, merupakan salah satu dari perusahaan daerah yang menghasilkan produk kapas dan kasa. Di PT Kasa Husada Wira sendiri juga melakukan evaluasi dari kegiatan perusahaan seperti seleksi, pelatihan, penempatan, pengembangan karir, serta penilaian kinerja apakah dari aktivitas aktivitas tersebut telah sesuai dengan perencanaan perusahaan mengenai pengelolaan SDM yang ada. Agar dapat mencapai tujuan perusahaan dan menindak lanjuti aktivitas yang perlu, adanya perbaikan atau peningkatan. Dimana audit SDM sendiri merupakan evaluasi terhadap kegiatan SDM dalam sebuah perusahaan, seperti yang telah dilaksanakan oleh PT. Kasa Husada Wira. Dalam mensuplai produk ke pasar, banyak pihak yang mempertanyakan tentang ISO yang di terapkan pada PT. Kasa Husada Wira. Sehingga perusahaan harus mampu mengikuti seiring adanya perkembangan dari ISO. Untuk dapat mengikuti perkembangan ISO, maka di butuhkan SDM yang bagus dan berkualitas pada PT. Kasa Husada Wira. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara audit SDM dengan kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Kasa Husada Wira Surabaya

Penelitian ini menggunakan 1 variabel bebas (X) yaitu audit SDM dengan variabel terikat (Y) yaitu kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah semua karyawan bagian produksi PT. Kasa Husada Wira Surabaya yang berjumlah 101 orang. Berdasarkan perhitungan rumus maka didapatkan sampel sebesar 81 responden (karyawan). Analisa data menggunakan Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Uji Normalitas, dan Analisa *Pearson Product Moment Correlation*.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan bahwa, hasil dari uji validitas adalah semua indikator yang membentuk variabel audit SDM (X) dan variabel kinerja karyawan (Y) adalah semuanya *valid*, selanjutnya uji reliabilitas juga semuanya *reliabel*, dan uji normalitas adalah semuanya normal.

Dari hasil perhitungan statistik korelasi produk moment person (*person product moment correlation*) dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat hubungan antara variabel Audit SDM (X) dengan variabel kinerja karyawan (Y), dan tingkat hubungan yang dimiliki antara variabel Audit SDM (X) dengan variabel kinerja karyawan (Y) adalah cukup (sedang), karena r hitung sebesar 0,50 yang berada pada interval 0,50–0,75

Kata-kata Kunci: Audit SDM dan Kinerja Karyawan



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era jaman pada saat ini semakin banyaknya tantangan bagi perusahaan yang saling bersaing pesat, Selain itu juga banyak perusahaan-perusahaan baru yang muncul. Dan pada umumnya perusahaan mempunyai tujuan utama yaitu untuk mencapai keuntungan dan berusaha mempertahankan kelangsungan hidupnya dalam jangka yang panjang. Sehingga tidak dapat di pungkiri jika banyak perusahaan yang pada saat ini saling berlomba-lomba untuk terus menerus menciptakan inovasi baru yang berbeda dengan perusahaan lainya baik dari produksinya maupun orang-orang yang terlibat di dalam perusahaan tersebut. Di dalam perusahaan juga sangat di butuhkan tenaga kerja serta sumber-sumber yang kemudian akan di kelola dalam kegiatan perusahaan. Tenaga kerja sangat di butuhkan oleh setiap perusahaan dikarenakan, sekalipun di dalam perusahaan tersebut terdapat mesin-mesin yang canggih untuk pengawasan dan yang pengoperasiannya masih tetap membutuhkan tenaga kerja manusia.

Pemimpin atau organisasi mampu mewujudkan tujuan perusahaan karena peran dari para pelaku didalamnya. Dalam setiap departemen Sumber Daya Manusia yang di butuhkan berbeda-beda. SDM mempunyai pengaruh di dalam kinerja karyawan pada perusahaan. Oleh karena itu perusahaan di tuntut untuk memiliki SDM yang mampu memberikan hasil yang optimal dalam mencapai tujuan perusahaan.



Kinerja karyawan yang baik dapat pula dipengaruhi dari sikap atau pun sistem dari pemimpin atau organisasi perusahaan. sehingga perlunya diadakan pelatihan-pelatihan dan tingkat pendidikan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan sikap mereka agar mampu bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan juga sangat perlu di tingkatkan karena pengaruh terhadap perusahaan sangat besar dan untuk dimasa yang akan datang. Semua indicator tersebut perlu dinilai secara sistematis dan menilainya secara objektif dalam waktu yang berkala, waktu yang dibutuhkan sesuai keperluan organisasi atau dapat disebut sebagai kegiatan audit secara berkala.

Mathis dan Jackson (2006:74) Menyatakan bahwa perencanaan SDM, merupakan analisis dan identifikasi kebutuhan akan SDM dan ketersediannya sehingga organisasi dapat mencapai tujuan. Pengelolaan sumber daya manusia diselenggarakan oleh suatu bagian tersendiri dalam perusahaan yang disebut fungsi SDM. Fungsi SDM bertanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Pada saat pelaksanaan audit SDM, untuk mendukung jalannya kegiatan-kegiatan SDM perlu dilakukan pembatasan terhadap aspek yang akan di audit. Ardiansyah (2008: 12) menyatakan bahwa tujuan audit SDM adalah untuk mengendalikan kegiatan organisasi melalui pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi (ketaatan, efektivitas, dan efisiensi).

Perusahaan sendiri diwajibkan untuk mengetahui apakah fungsi-fungsi sudah berjalan dengan baik terutama dalam penggunaan asset-aset agar dapat



dikelola lebih efisien, efektif, dan ekonomis. Sehingga perlu diadakanya audit SDM dalam perusahaan. Penerapan audit SDM memberikan beberapa manfaat antara lain dapat mengetahui proses mana yang kurang atau belum memenuhi untuk mencapai tujuan perusahaan dan untuk membantu organisasi secara sistematis untuk mengidentifikasi dalam kondisi yang saat ini sedang terjadi serta sebagai langkah aksi apa yang perlu dijalankan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang baik pada perusahaan. selain itu informasi yang diperoleh melalui audit SDM dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan untuk acuan dsar dalam pengambilan keputusan, untuk mengecek posisi kinerja, mengkomunikasikan permasalahan pada pihak-pihak terkait, untuk menentukan prioritas dalam menanggulangi permasalahan dan untuk memacu prestasi anggota organisasi (Pangkey, 2007: 18).

Audit SDM sendiri dapat dilaksanakan oleh audit intern atau oleh pihak manajemen dari perusahaan. Audit dikatakan efektif jika permasalahan yang ada sudah ditemukan dan disampaikan kepada auditee telah ditindak lanjuti secara sesuai dengan rekomendasi dari auditor. selanjutnya permasalahan dikatakan selesai dengan efektif bila tindak lanjut yang direalisasikan menghasilkan perbaikan mengandung nilai manfaat, dan permasalahan yang sama tidak terulang kembali di waktu yang akan datang (Pangkey, 2007: 19).

Kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaannya dan menghasilkan kinerja yang lebih baik



ketika dibandingkan dengan standar kinerja yang ada dan kemudian di komunikasikan kepada karyawan. Pariwulan dalam Pangkey (2007: 19) Menunjukkan bahwa banyak orang berpendapat bahwa kinerja tidak berhubungan bahkan bertentangan dengan kualitas. Namun pada era jaman saat ini perusahaan tidak hanya menentukan standart kinerja, melainkan kualitas yang dihasilkan juga diharuskan memenuhi standart yang telah di tetapkan perusahaan.

Mengingat tujuan audit SDM yang mengarah untuk manajemen dan semua aktivitas terkait dilaksanakan secara efektif dan efesien untuk menunjang realisasi misi organisasi mencapai tujuan yang direncanakan dan tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip pengelolaan SDM maupun kebijakan yang telah ditentukan. Perusahaan PT Kasa Husada Wira, merupakan salah satu dari perusahaan daerah yang menghasilkan produk kapas dan kasa. Di PT Kasa Husada Wira sendiri juga melakuakn evaluasi dari kegiatan perusahaan seperti seleksi, pelatihan, penempatan, pengembangan karir, serta penilaian kinerja apakah dari aktivitas-aktivitas tersebut telah sesuai dengan perencanaan perusahaan mengenai pengelolaan SDM yang ada. Agar dapat mencapai tujuan perusahaan dan menindak lanjuti aktivitas yang perlu adanya perbaikan atau peningkatan. Dimana audit SDM sendiri merupakan evaluasi terhadap kegiatan SDM dalam sebuah perusahaan, seperti yang telah dilaksanakan oleh PT. Kasa Husada Wira. Dalam mensuplai produk ke pasar, banyak pihak yang mempertanyakan tentang ISO yang di terapkan pada PT. Kasa Husada Wira. Sehingga perusahaan pun harus mampu mengikuti perkembangan ISO. Untuk



dapat mengikuti perkembangan ISO yang ada, maka di butuhkan SDM yang bagus dan berkualitas pada PT. Kasa Husada Wira.

Berdasarkan uraian tersebut peneliti tertarik melakukan penelitian dan kajian yang lebih mendalam tentang hubungan penerapan audit SDM dengan kinerja karyawan, untuk kemudian dijadikan sebagai penelitian dengan judul “Hubungan antara audit SDM dengan kinerja karyawan produksi di PT. Kasa Husada Wira Surabaya.”

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diajukan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “Bagaimanakah hubungan antara audit SDM dengan kinerja karyawan produksi di PT. Kasa Husada Wira Surabaya” ?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan pada penelitian ini adalah “Untuk mengetahui hubungan antara audit SDM dengan kinerja karyawan produksi di PT. Kasa Husada Wira Surabaya”.

1.4. Manfaat Penelitian

Sebagaimana layaknya karya ilmiah ini, hasil yang diperoleh diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan berhubungan dengan obyek penelitian antara lain :



1.4.1. Manfaat Praktis

1. Bagi perusahaan penelitian ini di harapkan memberikan manfaat dalam peningkatan kinerja karyawan.
2. Menilai bahwa penerapan audit SDM berhubungan dengan tinggi dan rendahnya kinerja karyawan dalam perusahaan.
3. Memberikan informasi mengenai penerapan audit SDM yang di jalankan perusahaan berhubungan dengan tinggi dan rendahnya kinerja karyawan dalam perusahaan.
4. Memberikan masukan kepada perusahaan tindakan yang perlu di lakukan lebih lanjut dalam melakukan audit SDM untuk meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi dan sesuai dengan yang di harapkan oleh perusahaan.
5. Perusahaan dapat memberikan penilaian efektivitas terhadap praktik SDM di masa lalu dan sekarang.

1.4.2. Manfaat Teoritis

1. Manfaat bagi penulis

Dari kegiatan mempelajari, meneliti dan membandingkan teori-teori yang telah di dapat selama perguruan tinggi dengan permasalahan yang ada diharapkan penulis dapat menambah pengetahuan serta memperluas wawasan.



Karya Ilmiah Milik Perpustakaan Universitas Katolik Darma Cendika. Hanya dipergunakan untuk keperluan pendidikan dan penelitian. Segala bentuk pelanggaran/plagiasi akan dituntut sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

2. Manfaat bagi Unika Darma Cendika

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan studi banding bagi mahasiswa di masa yang akan datang.

3. Manfaat bagi pembaca

Dapat digunakan sebagai dasar pembandingan bagi pembaca yang akan melakukan penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh :

1. Pangkey (2007), dengan judul “Pengaruh audit sumber daya manusia mempengaruhi produktivitas karyawan di PT.Sinar Pure Food Internasional”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana audit sumber daya manusia mempengaruhi produktivitas karyawan. objek audit adalah hubungan industri, mengobarkan, dan kesehatan dan keselamatan di tempat kerja. alat analisis menggunakan regresi. hasil penelitian menunjukkan bahwa audit sumber daya manusia memberikan secara signifikan berpengaruh pada produktivitas karyawan PT.SINAR Murni Makanan Internasional di kota Bitung. diharapkan bahwa pada perusahaan untuk audit sumber daya manusia secara konsisten berkala dalam rangka untuk menjaga produktivitas karyawan meningkat dari waktu ke waktu. Tujuan dari peneltian adalah Untuk mengetahui hubungan yang jelas mengenai audit SDM yang menyangkut pelaksanaan hub industrial, pengupahan, keselamatan dan kesehatan kerja terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Metode penulisan penelitian ini Pendekatan kuantitatif dengan metode analisa regresi sederhana dan sebagai subyeknya adalah karyawan PT.Sinar Pure Food Internasional dengan sampel sebanyak 90 karyawan khususnya pada bagian produksi. Hasil



yang didapat dari penelitian ini bahwa Audit SDM mempunyai pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Sinar Pure Foods Internasional Di Bitung, Dan Pelaksanaan audit SDM akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2. Siti Mujanah dan Citra Anggunsari (2011), dengan judul “Audit Fungsi SDM Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Dan Prestasi Kerja Karyawan Instalasi Rawat Intensif Dan Reanimasi Di Rumah Sakit Dr. Soetomo Surabaya”. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui sampai seberapa Audit Fungsi SDM seperti seleksi, pelatihan, penempatan dan penilaian kinerja dapat menentukan kepuasan kerja dan prestasi kerja SDM. Penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling* yaitu metode pengambilan sampel menggunakan syarat- syarat tertentu. Lokasi penelitian dilaksanakan pada Rumah Sakit Dr. Soetomo Surabaya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pertama: audit SDM yang terdiri dari seleksi, pelatihan, penempatan, pengembangan karir dan penilaian kinerja berpengaruh signifikan positif dan langsung terhadap kepuasan kerja di Rumah Sakit Dr. Soetomo Surabaya, dan kedua: kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan dan langsung terhadap prestasi kerja karyawan di Rumah Sakit Dr. Soetomo Surabaya.
3. Achmad Arfah dan Muslich Ansori (2005), dengan judul “Pengaruh Kesesuaian Kompensasi Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Perusahaan Air Minum Di Batam)”. Tujuan dari penelitian adalah pertama: menganalisis pengaruh kesesuaian kompensasi terhadap kinerja karyawan tingkat pelaksana, kedua: menganalisis pengaruh



kesesuaian kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan tingkat pelaksana, dan ketiga: menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan tingkat pelaksana. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tingkat pelaksana pada PT. Adhya Tirta Batam yang berjumlah 279 orang, sedangkan sampel yang diambil sebanyak 158 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *simple random sampling*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pertama: kesesuaian kompensasi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada PT. Adhya Tirta Batam, kedua: kesesuaian kompensasi mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Adhya Tirta Batam, dan ketiga: kinerja karyawan mempunyai pengaruh secara langsung terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Adhya Tirta Batam.

Perbedaan penelitian saat ini dengan ketiga penelitian terdahulu adalah sebagai berikut :

- Penelitian Pangkey (2007), menggunakan variabel audit SDM dan produktivitas, objeknya di PT.Sinar Pure Food Internasional, metode analisis menggunakan Regresi Linear Berganda
- Penelitian Siti Mujanah dan Citra Anggunsari (2011), menggunakan variabel audit SDM dan kepuasan kerja dan prestasi kerja, objeknya di Rumah Sakit Dr. Soetomo Surabaya, metode analisis menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*)
- Penelitian Achmad Arfah dan Muslich Ansori (2005), menggunakan variabel kesesuaian kompensasi, kinerja dan kepuasan kerja, objeknya di perusahaan



air minum di batam, metode analisis menggunakan SEM (*Structural Equation Modelling*)

- Penelitian sekarang (2012), menggunakan audit SDM dan kinerja, objeknya di PT. Kasa Husada Wira Surabaya, metode analisis menggunakan korelasi pearson

Persamaan penelitian saat ini dengan kedua penelitian terdahulu adalah sebagai berikut:

- Penelitian saat ini (2012) dengan penelitian Pangkey (2007), sama- sama menggunakan variabel audit SDM
- Penelitian saat ini (2012) dengan penelitian Siti Mujanah dan Citra Anggunsari (2011), sama- sama menggunakan variabel audit SDM
- Penelitian saat ini (2012) dengan penelitian Achmad Arfah dan Muslich Ansori (2005), sama- sama menggunakan variabel kinerja

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Istilah manajemen sumber daya manusia digunakan untuk menggambarkan sederetan panjang prosedur dan teknik yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk memproses dan menganalisis kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia juga telah dikaitkan secara samar-samar dengan hubungan-hubungan manusia dalam industri dan perusahaan.



Sumber daya manusia di perusahaan atau organisasi perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antar kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Maka terlebih dahulu kita perlu mengetahui pengertian mengenai manajemen sumber daya manusia.

Beberapa pendapat ahli manajemen mengemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

Definisi dari Kiggundu tentang manajemen sumber daya manusia yang di kutip oleh Gomes (2003:4) adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional dan internasional. Menurut Westermen (2002:14), Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu dari frase-frase yang menjalar ke dalam bahasa perusahaan tanpa batasan yang jelas dan positif. Menurut Mangkunegara (2001:2), mengatakan manajemen sumber daya manusia merupakan disiplin ilmu yang relatif baru dalam khazanah perkembangan ilmu manajemen di Indonesia. Menurut Handoko (1992:4), Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Menurut Panggabean (2002:15), mengutarakan manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian kegiatan- kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.



Berdasarkan definisi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses didalam penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia dengan adanya kerjasama dengan orang lain yang dikembangkan secara maksimal untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Konsep-konsep dasar manajemen personalia atau sumber daya manusia telah dikemukakan. Berbagai pendekatan dalam manajemen personalia tersebut penting, agar penelaan manajemen personalia dan sumber daya manusia dilakukan dalam prespektif yang benar. Menurut Handoko (2007:10), pendekatan- pendekatan itu mencakup :

1. Pendekatan Sumber Daya Manusia.

Manajemen personalia adalah pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia. Martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan mereka layak dan sejahtera.

2. Pendekatan Manajerial.

Manajemen adalah tanggung jawab setiap manajer. Departemen personalia menyediakan dan memberikan jasa atau pelayanan bagi departemen lain.

3. Pendekatan sistem.

Manajemen personalia adalah suatu subsistem dari sistem yang lebih besar yaitu organisasi. Manajemen personalia harus dievaluasi dengan kriteria besarnya kontribusi yang dibuat untuk organisasi



4. Pendekatan Proaktif.

Manajemen personalia meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasi terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

Sedarmayanti (2001: 6) mengemukakan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung pada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan.

Tujuan tersebut dapat dijabarkan kedalam empat tujuan yang lebih operasional, antara lain :

1. Tujuan masyarakat

Adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat.

2. Tujuan organisasi

Adalah untuk melihat manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan fungsi

Adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam setiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.



4. Tujuan personal

Adalah untuk membantu pegawai mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi.

Hal essential dari manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan penuh sumber daya manusia perusahaan sehingga para karyawan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Ada empat hal yang berkenaan manajemen sumber daya manusia, menurut Simamora (2002: 5) :

1. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan SDM dengan perencanaan bisnis. Hal ini menarik manajemen dianggap bahwa manajemen sumber daya manusia bukan hanya aktivitas strategi belaka, merupakan suatu sentral tujuan pencapaian tujuan bisnis.
2. Tanggung jawab pengolahan SDM tidak lagi terletak hanya pada manajer khusus, tetapi sekarang hanya terletak pada manajemen lini senior. Hal ini menegaskan perlunya manajer SDM menyerahkan tanggung jawab pengolahan aktiva manusia kepada manajemen lini senior.
3. Perubahan fokus dari hubungan serikat pekerja-manajemen menjadi hubungan manajemen-karyawan, dari kolektivisme menjadi individualisme. Hal ini memperlihatkan adanya pergeseran dari “Hubungan Industri” menjadi “Hubungan karyawan”
4. Terdapat aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif dimana manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator. Hal ini menyiratkan bahwa pembentukan dan pengolahan kultur organisasi sama pentingnya seperti kerja



orang itu sendiri, dimana individu diberikan peluang untuk merealisasikan seluruh potensi mereka.

2.2.1.2. Kecenderungan / Trend Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia terus berkembang sejalan dengan kemajuan dan tantangan jaman. Suatu perkembangan yang patut diperhatikan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ditemukannya kecenderungan-kecenderungan baru yang akan berdampak sangat positif terhadap perkembangan dan efektivitas organisasi. Menurut Gomes (2003:13) telah ditemukan kecenderungan / trend di dalam organisasi, yakni :

a. Meningkatnya bobot fungsi sumber daya manusia.

Banyak organisasi yang memikirkan secara menyeluruh tentang para pekerjanya. Ada kecenderungan yang pasti ke arah pemikiran dan perencanaan bagi efektivitas pemakaian sumber daya manusia. Hal ini menempatkan fungsi sumber daya manusia menjadi perhatian utama (*mainstream*).

b. Meningkatnya pengembangan manajemen.

Kebanyakan organisasi yang menyadari bahwa jika mereka ingin lebih efektif berhubungan dengan sumber daya manusianya, maka para manajer akan diberi beban tugas yang lebih banyak, dan untuk itu mereka perlu dididik dan dikembangkan untuk melaksanakan pekerjaan. Hal ini didorong oleh tekanan-tekanan persaingan yang dirasakan. Kecepatan perubahan yang begitu cepat menuntut para manajer selalu memperbaharui dan terlatih pada basis-basis



yang teratur. Hal ini menuntut adanya pendidikan bagi mereka mengenai bagaimana menjalankan tugas-tugas itu semua dengan baik. Organisasi / perusahaan juga menyadari bahwa suatu program pengembangan manajemen untuk mempertahankan budaya dan nilai organisasi / perusahaan, termasuk di dalamnya gaya dan falsafah manajemen.

c. Integrasi program sumber daya manusia.

Berbagai bagian dari sistem sumber daya manusia sedang diintegrasikan ke dalam suatu gestalt sumber daya manusia juga diintegrasikan ke dalam sistem manajemen dan perencanaan organisasi. Informasi yang berasal dari sistem manajemen performansi akan menjadi dasar penilaian performansi dan pengembangan program pendidikan organisasi. Karena arus data dan berbagai aspek dari program sumber daya manusia itu menjadi begitu terkait. Mereka saling bertukar gagasan, pemikiran, dan informasi secara rutin, serta bekerja sama demi hasil yang terbaik bagi organisasi dan para pekerjanya.

d. Meningkatnya perhatian terhadap sikap-sikap pekerja.

Meningkatnya tingkat pendidikan, perubahan kebutuhan dan nilai-nilai dari para pekerja, persepsi dan harapan-harapan baru mereka mengenai kerjanya hanya merupakan alasan mengapa organisasi-organisasi perlu lebih dekat pada para pegawainya dan melibatkan lebih banyak mereka. Organisasi-organisasi juga menyadari untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan para pekerja, memotivasi dan mengkomunikasi secara lebih efektif.



- e. Meningkatnya perhatian terhadap kultur dan nilai organisasi.

Banyak organisasi yang merumuskan nilai-nilai mereka dan mengembangkannya berdasarkan sejarah dan tradisi mereka sendiri. Karena organisasi-organisasi bergerak lebih cepat dari struktur unit fungsional dan hierarkis, maka memerlukan pelekot untuk menyatukan organisasi yang lebih baik untuk membantu organisasi-organisasi itu agar dapat bekerja sama secara lebih lancar. Mereka membangun berdasarkan sejarah dan tradisi mereka, mengidentifikasi kelebihan-kelebihannya yang membuat mereka unik dan berbeda. Para ahli sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting untuk dimainkan dalam semua hal.

2.2.2. Audit SDM

2.2.2.1 Pengertian Audit

Audit merupakan suatu tindakan yang membandingkan antara fakta atau keadaan yang sebenarnya (kondisi) dengan keadaan yang seharusnya ada (kriteria) pada dasarnya audit bertujuan untuk menilai apakah pelaksanaan yang dilakukan telah sesuai dengan apa yang ditetapkan dan untuk menilai atau melihat apakah kondisi yang ada telah sesuai dengan apa yang diharapkan.

Sedangkan pengertian Audit menurut Simamora (2002: 4) bahwa suatu proses sistematis pencarian dan pengevaluasian secara obyektif bukti mengenai asersi tentang peristiwa dan tindakan ekonomik untuk meningkatkan kadar kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang ditetapkan, dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan”.



Sedangkan pengertian audit menurut Halim (2005: 1) bahwa audit adalah suatu proses sistematis untuk menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti secara objektif mengenai asersi-aseri tentang berbagai tindakan dan kejadian ekonomi untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi-aseri tersebut dengan kriteria yang telah ditentukan dan menyampaikan hasilnya kepada para pemakai yang berkepentingan”.

Menurut Siagian (2001: 13) bahwa audit manajemen pada hakikatnya adalah merupakan suatu instrument ilmiah yang diperuntukan bagi manajemen puncak. Dikatakan sebagai manajemen puncak karena yang menarik manfaat paling besar dari hasil manajemen merupakan suatu kegiatan khusus, seperti dalam bentuk proyek misalnya, manajemen puncak pula yang akan mengambil prakarsa agar kegiatan itu ditangani dan sekaligus menentukan sasaran yang akan diaudit serta menentukan pendekatan yang dilakukan untuk menyelesaikannya.

Audit atau pemeriksaan dalam arti luas bermakna evaluasi terhadap suatu organisasi, sistem, proses, atau produk. Audit dilaksanakan oleh pihak yang kompeten, objektif, dan tidak memihak, yang disebut auditor. Tujuannya adalah untuk melakukan verifikasi bahwa subjek dari audit telah diselesaikan atau berjalan sesuai dengan standar, regulasi, dan praktik yang telah disetujui dan diterima (<http://id.wikipedia.org/wiki/Audit>).

Dari definisi diatas dapat diketahui unsur-unsur penting dalam audit yaitu audit merupakan suatu proses sistematis yang bersifat logis, terstruktur, dan terorganisir. Proses sistematis yang dilakukan tersebut merupakan proses untuk menghimpun bukti-bukti yang mendasari asersi-aseri yang dibuat oleh individu



maupun entitas yang kemudian dievaluasi oleh auditor berdasarkan kriteria tertentu dan diharapkan hasil audit ini dapat dikomunikasikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

2.2.2.2 Pengertian Audit Fungsi SDM

Audit Fungsi SDM diarahkan untuk kepentingan transformasional organisasional, seperti proses bisnis, struktur organisasi, pelaksanaan team building, pemberdayaan karyawan, penciptaan pembelajaran yang lebih adaptif, dan perbaikan kualitas secara berkesinambungan. Audit dibutuhkan secara periodik untuk membangun efektifitas dan efisiensi setiap strategi dan kebijakan, praktek dan implementasi manajemen SDM. Dengan demikian, audit fungsi SDM diharapkan dapat menjadi informasi yang valid menyangkut efektifitas program SDM secara menyeluruh dalam mendukung sasaran strategic perusahaan atau organisasi.

Pengertian audit sumber daya manusia menurut Hasibuan (2003: 259) bahwa audit sumber daya manusia merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan dimana audit sumber daya manusia penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah para karyawan sudah bekerja dengan baik”.

Sedangkan dalam kutipan lain audit sumber daya manusia menurut Samsudin (2006: 319) bahwa audit sumber daya manusia (*human resource audit*) adalah suatu evaluasi terhadap aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk membenahi organisasi tersebut”.



Berdasarkan kedua pernyataan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa audit sumber daya manusia merupakan suatu metode yang dipergunakan untuk mendukung tercapainya sasaran fungsional maupun tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan sehingga memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan program/aktivitas tersebut.

Audit Fungsi SDM merupakan suatu metode evaluasi untuk menjamin bahwa potensi SDM perusahaan dapat dikembangkan secara optimal. Audit Fungsi SDM memberikan perbaikan konstruktif dan kesempatan untuk melakukan hal-hal sebagai berikut (Handoko, 2007: 131):

1. Evaluasi efektifitas fungsi SDM
2. Analisa terhadap kontribusi SDM pada manusia pada operasi bisnis perusahaan
3. Melakukan *bench- marking* untuk perbaikan kinerja secara continue
4. Identifikasi masalah strategic dan administrasi mengenai implementasi fungsi SDM
5. Menganalisa kepuasan pengguna pelayanan departemen SDM
6. Mengukur dan menganalisa biaya dan manfaat setiap implementasi program SDM
7. Memperbaiki kualitas staf SDM
8. Memfokuskan staf SDM pada isu penting
9. Membuka peluang perubahan dan kreatifitas



2.2.2.3. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Setiap kegiatan yang akan dilakukan tentunya memiliki tujuan. Begitupun dengan audit sumber daya manusia yang akan dilakukan oleh perusahaan. Tujuan audit sumber daya manusia yang menurut Rivai, dkk (2004: 567) yaitu untuk mengevaluasi kegiatan sumber daya manusia dengan maksud:

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 (2008: 61) tujuan audit sumber daya manusia adalah: ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui pelaksanaan audit sumber daya manusia yang merupakan tujuan dilakukannya audit tersebut, antara lain:

1. Menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia
2. Menilai apakah program/aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara efektif, dan efisien
3. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan



4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas sumber daya manusia.”

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

2.2.2.4. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Manfaat hasil audit sumber daya manusia dapat dirasakan baik oleh pihak intern dan pihak ekstern perusahaan. Manfaat audit sumber daya manusia menurut Hasibuan (2003: 260) adalah sebagai berikut:

a. Manfaat audit sumber daya manusia bagi karyawan perusahaan:

1. Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat nilai atau pujian dari hasil pekerjaannya.
2. Karyawan yang ingin mengetahui apakah prestasi kerja lebih baik dari karyawan lainnya.



3. Untuk kepentingan jasa promosi

4. Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya

b. Kegunaan pelaksanaan audit untuk perusahaan, adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui prestasi kerja karyawan

2. Untuk menentukan besarnya kompensasi karyawan yang bersangkutan

3. Untuk mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan

4. Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi atau diberhentikan

5. Untuk mengetahui apakah karyawan di perusahaan dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya.”

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat audit dapat dirasakan oleh seluruh aspek yang ada dalam perusahaan bukan hanya bagi atasan saja tetapi bagi seluruh karyawan yang ada pada perusahaan.

2.2.2.5. Ruang Lingkup Audit 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. Menurut IBK. Bhayangkara (2008: 67) pembagian ruang lingkup sumber daya manusia adalah sebagai berikut ruang lingkup audit sumber daya manusia dibagi ke dalam tiga kelompok, sesuai



dengan administrasi *asset* tetap pada umumnya yaitu perolehan, penggunaan dan penghentian penggunaan.

Adapun penjelasan dari ruang lingkup di atas adalah sebagai berikut:

1. Perolehan sumber daya manusia, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia hingga proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan (pemberdayaan sumber daya manusia) meliputi semua aktivitas pengelolaan sumber daya manusia setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
3. Penghentian penggunaan maksudnya adalah pengurangan sumber daya manusia yang disebabkan karena pensiun, mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas ruang lingkup audit sumber daya manusia meliputi seluruh aspek yang berkenaan dengan fungsi-fungsi manajemen dalam suatu perusahaan yaitu di mulai dari perolehan, pengelolaan dan penghentian penggunaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan

2.2.2.6 Jenis Audit Sumber Daya Manusia

Audit Fungsi SDM merupakan suatu proses sistemik dan formal untuk mengevaluasi *kompabilitas* manusia dnegan tujuan dan strategi implementasi berbagai fungsi SDM, kebijakan dan prosedur SDM, serta kinerja program SDM (Handoko, 2007: 182). Audit *kompabilitas* merupakan proses penilaian kesesuaian (alligment) dan konsistensi kebijakan dan prosedur SDM dengan tujuan dan strategi perusahaan atau organisasi. Audit fungsi SDM melakukan evaluasi



terhadap efektifitas dan efisiensi setiap SDM, serta mengukur biaya dan kinerja program SDM. Audit kepuasan, menganalisis tingkatan kepuasan pengguna layanan SDM, serta audit kepatuhan penilaian atas kesesuaian tindakan dengan peraturan dan kebijakan perusahaan (Boynton, and Johnson, 2006: 113)

Menurut Handoko (2007: 63), audit fungsi SDM dalam kaitannya dengan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan melihat beberapa hal sebagai berikut:

1. Kesesuaian dan objektifitas kinerja dengan tujuan perusahaan
2. Pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan sesuai dengan tujuan dan target perusahaan
3. Penilaian berdasarkan kompetensi dan kinerja, bukan pada karakteristik personal
4. Review terhadap hasil penilaian untuk kepentingan tindakan korektif
5. Pemahaman penilai atas pelaksanaan audit

Audit fungsi SDM meliputi berbagai aspek pengelolaan secara logis dimulai dengan dengan melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pekerjaan departemen SDM yang berkaitan dengan masalah efektifitas pengelolaan fungsi- fungsi tersebut. Melalui pengkajian terhadap berbagai bidang utama manajemen SDM.

Fungsi- fungsi tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Informasi dan analisis jabatan meliputi deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, serta standar kerja.
2. Perencanaan SDM meliputi estimasi suplai dan kebutuhan karyawan, peningkatan ketrampilan, penempatan dan penggantian SDM



3. Administrasi kompensasi dan benefit, meliputi tingkat gaji, paket kompensasi tambahan dan pelayanan karyawan
4. Seleksi SDM meliputi surat lamaran, jumlah pelamar, efektifitas biaya serta teknik seleksi
5. Orientasi dan pelatihan, meliputi program orientasi dan pelatihan awal, sasaran dan prosedur pelatihan, teknik dan metode pelatihan.
6. Pengembangan karir meliputi berbagai kebijakan dan praktek promosi, mutasi dan demosi, program perencanaan karir dan pengembangan karir
7. Penilaian kinerja meliputi standard dan ukuran kinerja, metode, teknik dan format penilaian kinerja, serta penggunaan hasil penilaian kinerja
8. Pengendalian

2.2.2.7 Indikator- Indikator Pembentuk Audit Fungsi SDM

Mujanah dan Anggunsari (2011: 126) menyatakan pelaksanaan audit fungsi SDM dibentuk oleh 5 indikator, antara lain:

1. Fungsi seleksi adalah fungsi yang mengacu pada efektifitas seleksi yang didasarkan pada asas keterbukaan, asas kompetensi, berdasarkan kebutuhan atau kesesuaian dengan kebutuhan pekerjaan.
2. Fungsi pelatihan adalah fungsi yang mengacu pada efektifitas program pelatihan yang dilaksanakan, kesesuaian pelatihan dengan kebutuhan karyawan untuk memenuhi jabatan dan pekerjaan tertentu
3. Fungsi penempatan adalah fungsi yang didasarkan atas kesesuaian antara kemampuan, kompetensi karyawan serta kebutuhan



4. Fungsi pengembangan karir adalah fungsi pengembangan karir yang didasarkan atas pelaksanaan pengembangan berupa promosi dan mutasi melalui program sistematis dan terbuka
5. Fungsi penilaian kinerja adalah fungsi yang didasarkan pada standar dan ukuran kinerja, serta penggunaan penilaian untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap pengelolaan karyawan.

Audit SDM Fungsi Penilaian Kinerja dapat diukur beberapa indikator, antara lain:

- Kedisiplinan adalah kejiwaan seseorang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditentukan.
- Kerjasama adalah keinginan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif dan menjadi bagian dari kelompok. Bukan bekerja secara terpisah atau saling berkompetisi
- Kompetensi adalah kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan

2.2.3 Kinerja

2.2.3.1. Pengertian Kinerja

Gomes (2003: 195) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai “Ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan kiner”. Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2001: 67) bahwa “kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas



yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sementara itu menurut Rivai dan Basri (2005 : 14) mendefinisikan kinerja sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target, atau sasaran dan kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurkannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan. Jika di kaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari suatu pekerjaan. Pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

2.2.3.2. Pengertian Penilaian Kinerja

Sastrohadiwiryo (2003: 231) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen atau penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian atau deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.



Pendapat lainnya yaitu Rivai dan Basri (2005 : 18) mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan kajian sistematis mengenai kondisi kinerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Selain itu, kinerja sebagai suatu sistem pengukuran, dan evaluasi, mempengaruhi atribut- atribut yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan, perilaku dan keluaran, dan tingkat absensi untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan saat ini.

Menurut Dharma (2003: 350) untuk dapat menilai kinerja secara obyektif dan akurat, kita harus dapat “mengukur” tingkat kinerja mereka. Jika diterjemahkan kedalam standar kerja, pengukuran seperti itu dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengetahui tingkat kinerja mereka. Dengan demikian, tujuan penilaian kinerja pada dasarnya antara lain :

1. Pertanggung Jawaban

Apabila standar dan sasaran digunakan sebagai alat mengukur pertanggung jawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan, kenaikan gaji, promosi dan sebagainya adalah kualitas hasil kerja karyawan kerja yang bersangkutan.

2. Pengembangan

Jika standar dan sasaran digunakan sebagai alat ukur untuk keperluan pengembangan, hal ini mengacu pada dukungan yang diperlukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan, atau bantuan lainnya.



2.2.3.3. Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja

Menurut Mangkunegara (2001: 22) bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja, paling tidak ada tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kerja.
Dapat dilakukan melalui tiga cara :
 - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi bisnis.
 - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
 - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan.
 - a. Mengidentifikasi masalah secepat mungkin.
 - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah.
3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun dengan pegawai itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab masalah tersebut.
5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
7. Mulai dari awal, apabila perlu.

2.2.3.4. Pihak Yang Melakukan Penilaian

Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh siapa saja yang paham benar tentang penilaian karyawan secara individual.



Menurut Mathis dan Jackson (2006: 87) antara lain :

1. Para atasan yang menilai karyawan.
2. Karyawan yang menilai atasannya.
3. Anggota kelompok yang menilai satu sama lain.
4. sumber-sumber dari lain.
5. Penilaian karyawan sendiri.
6. Penilaian dengan multisumber.

Metode pertama adalah yang paling umum. Atasan langsung memiliki tanggung jawab penuh terhadap penilaian didalam organisasi., meskipun merupakan suatu hal yang umum dilakukan untuk meninjau dan mendapatkan persetujuan dari atasan langsung. Sistem manapun harus termasuk langsung didalamnya diskusi tatap muka langsung antara penilai dan pihak yang dinilai. Oleh karena itu, penggunaan yang semakin bertambah terhadap kelompok dan adanya perhatian terhadap input dari pihak konsumen, dua sumber informasi penilaian yang semakin meningkat pemanfaatannya adalah anggota kelompok dan sumber dari luar.

2.2.3.5. Kegunaan Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja.



Kegunaan penilaian kinerja menurut Handoko (2007: 135) dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dan membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.

2. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan, upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan – keputusan penempatan

Promosi, transfer dan emosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

1. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

2. Penyimpangan – penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.



3. Ketidak-akuratan informasi

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen lain sistem informasi manajemen personalia.

4. Kesalahan- kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu diagnosa kesalahan tersebut.

5. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

6. Tantangan-tantangan eksternal.

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah pribadi lainnya.

2.2.3.6. Indikator- Indikator yang Membentuk Kinerja

Arfah dan Anshori (2005: 379) menyatakan bahwa kinerja karyawan dibentuk oleh 5 indikator, antara lain:

1. Kuantitas

Yaitu jumlah produk/ hasil pekerjaan karyawan yang dihasilkan dari target yang ditetapkan, kesesuaian dengan yang diharapkan, dan jumlah kesalahan minimum dari pekerjaan

2. Kualitas

Yaitu tingkat kecermatan, ketelitian, ketepatan, kecepatan karyawan dalam menggunakan cara kerja, ketekunan, kecakapan, inisiatif, dan lainnya



3. Ketepatan Waktu

Yaitu pencapaian target waktu produksi barang/ jasa yang dihasilkan karyawan dikaitkan standar dan ketuntasan hasil kerja yang dibebankan.

4. Keefektifan Biaya

Yaitu sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (teknologi dan material) yang digunakan oleh karyawan secara optimal dalam rangka mengefektifkan biaya yang dikeluarkan perusahaan.

5. Pengawasan

Yaitu merupakan suatu kondisi dimana kinerja karyawan meningkat dalam perusahaan sebagai akibat adanya fungsi pengawasan/ supervisor yang efektif, sehingga tidak saja dapat mengontrol, tetapi juga mendorong karyawan untuk menghasilkan pekerjaan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.2.4. Hubungan antara Audit SDM dengan Kinerja Karyawan

Handoko (2007: 131) menyatakan bahwa Audit SDM merupakan suatu metode evaluasi untuk menjamin bahwa potensi SDM perusahaan dapat dikembangkan secara optimal. Audit dibutuhkan secara periodik untuk membangun efektifitas dan eifsiensi setiap strategi dan kebijakan dalam perusahaan.

Menurut Davis (2001: 107) sebagian manajer berasumsi bahwa kepuasan yang tinggi selamanya akan menimbulkan prestasi yang tinggi, tetapi asumsi ini



tidak benar. Karyawan yang puas boleh jadi adalah karyawan yang berproduksi tinggi, sedang atau rendah.

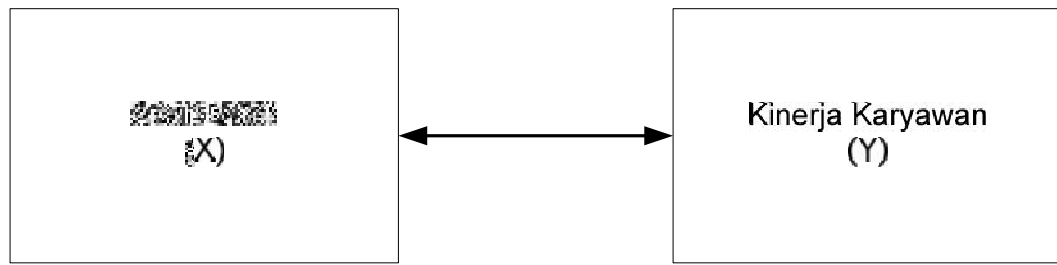
Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mujanah dan Anggunsari (2011: 130) menunjukkan bahwa audit SDM yang terdiri dari seleksi, pelatihan, penempatan, pengembangan karir dan penilaian kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan pada RS. Dr. Soetomo Surabaya.

Berdasarkan teori- teori dan hasil penelitian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa pelaksanaan audit SDM memiliki hubungan dengan tinggi atau rendahnya kinerja karyawan dalam perusahaan.

2.3. Rerangka Konseptual

Setelah dijelaskan pada teori sebelumnya dan berdasarkan dari uraian penelitian- penelitian terdahulu yang menguji hubungan antara audit SDM dengan kinerja karyawan, maka dibuat suatu rerangka konseptual. Penelitian yang berjudul “Hubungan antara Audit SDM dengan Kinerja Karyawan Bagian Produksi pada PT. Kasa Husada Wira Surabaya”.

Penelitian ini memiliki satu variabel bebas (*independent*) yaitu audit SDM dan satu variabel terikat (*dependent*) yaitu kinerja karyawan. Rerangka konseptual sebagai berikut :



Gambar 2.1

Rerangka Konseptual

2.4. Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, landasan teori dan rerangka konseptual maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

“Terdapat hubungan antara Audit SDM dengan kinerja karyawan bagian produksi pada PT. Kasa Husada Wira Surabaya”.