

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Review Hasil-Hasil Penelitian Terdahulu

Agung et al. (2017) dengan judul penelitian Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Batara Indah menyatakan bahwa terdapat pengaruh audit manajemen sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja karyawan, hal ini dibuktikan dengan hasil analisis korelasi sebesar 0,748, nilai tersebut berada pada interval 0,60 – 0,799 yang artinya tingkat hubungan antara variabel audit manajemen sumber daya manusia (X1) dan motivasi (X2) secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan adalah hubungan yang positif dan kuat. Selain dari hasil analisis korelasi, diterimanya pernyataan bahwa audit manajemen sumber daya manusia dan motivasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan tersebut sesuai dengan hasil dari uji F, dimana F hitung (45,766) lebih besar daripada F tabel (3,120). Adapun besarnya pengaruh audit manajemen sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 54,7%, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi yang diperoleh yaitu sebesar 0,547, artinya audit manajemen sumber daya manusia dan motivasi secara bersama-sama memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 54,7%, sedangkan 45,3% nya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

Septianingrum (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Audit Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Panin Tbk Cabang Kendari menyatakan bahwa H_1 diterima yaitu audit manajemen sumber daya manusia (X) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y), hipotesis tersebut diterima berdasarkan uji parsial (uji t) dimana t hitung (6,472) lebih besar daripada t tabel (2,131). Besarnya pengaruh audit manajemen sumber daya manusia (X) terhadap kinerja karyawan (Y) PT Bank Panin Tbk Cabang Kendari adalah sebesar nilai koefisien determinasinya yaitu sebesar 76,3%, artinya

besarnya pengaruh audit manajemen sumber daya manusia (X) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 76,3% sedangkan 23,7% nya dipengaruhi oleh variabel lain.

Anwar et al. (2016) dengan judul penelitian Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pada PT. Sanggar Laut Manado menyatakan bahwa terdapat pengaruh audit sumber daya manusia (X) terhadap kinerja (Y). Jenis penelitian dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Adapun diterimanya hipotesis dalam penelitian ini dibuktikan dengan nilai koefisien korelasi sebesar 0,718. Nilai koefisien korelasi tersebut menunjukkan nilai yang positif, sehingga hal itu menunjukkan adanya hubungan yang erat dan cukup kuat antara audit sumber daya manusia (X) terhadap kinerja (Y). Adapun besarnya pengaruh audit sumber daya manusia (X) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar nilai koefisien determinasinya yaitu 0,515 atau 51,5%, artinya kinerja karyawan 51,5% dipengaruhi oleh audit sumber daya manusia, sedangkan 48,5% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain.

Moke dan Dr. Willy Munturi (2015) dengan judul *Effects of Human Resource Audit on Employee Performance in Secondary Schools in Kenya; A case of Non Teaching Staff in Secondary Schools in Nyamache Sub County* menyatakan bahwa audit sumber daya manusia mempengaruhi kinerja karyawan. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif. Adapun, hipotesis dalam penelitian tersebut dibuktikan dengan hasil data olah SPSS yaitu sebesar 60% responden menunjukkan bahwa audit sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sementara 40% responden menunjukkan bahwa audit sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Negi dan Dr. D. S. Chaubey (2015) dengan judul *Human Resource Audit System For Evaluating Employees Performance* menyatakan bahwa audit sumber daya manusia bisa menjadi alat yang ampuh untuk mengukur kinerja organisasi dan mengelola perubahan organisasi. Setiap organisasi yang ingin meningkatkan efektivitas sumber daya manusia membutuhkan sistem audit yang efektif. Karyawan adalah aset bagi perusahaan dan memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan dan sasaran. Maka, manajemen senior perlu mengerti

seberapa efisien fungsi departemen sumber daya manusia. Oleh karena itu, dari waktu ke waktu audit sumber daya manusia perlu diperkaya dan ditingkatkan level kinerjanya.

Soedarsa et al. (2014) dengan judul penelitian Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung) menyatakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitiannya jenis dan desain penelitian yang digunakan adalah eksploratif dan kausalitas. Hipotesis tersebut diterima berdasarkan hasil uji t, dimana t hitung sebesar 5,743 lebih besar daripada t tabel yang memiliki nilai sebesar 1,68. Hubungan pengaruh audit manajemen sumber daya manusia (X) terhadap kinerja karyawan (Y) ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,766. Artinya bila terjadi perbaikan audit manajemen sumber daya manusia pada PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung sebesar 1 satuan, maka akan terjadi peningkatan terhadap kinerja karyawan sebesar 0,766 satuan dengan asumsi variabel lainnya konstan. Dan hubungan pengaruh audit manajemen sumber daya manusia (X) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah hubungan yang kuat dinilai dari nilai koefisien korelasi yang dihasilkan yaitu sebesar 0,668. Sehingga jika audit manajemen sumber daya manusia meningkat maka kinerja karyawan pada PT Gramedia Asri Media Bandar Lampung akan mengalami peningkatan pula. Besarnya pengaruh audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan adalah sebesar nilai koefisien determinasinya yaitu sebesar 0,446 atau 44,6% artinya besarnya pengaruh audit manajemen sumber daya manusia (X) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah sebesar 44,6% sedangkan sisanya sebesar 55,4% dipengaruhi oleh variabel lain.

Gardjito et al. (2014) dengan judul penelitian Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya) menyatakan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun simultan. Diterimanya pernyataan bahwa ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial ini dibuktikan dengan

nilai signifikansi dalam uji t sebesar 0,000 (lebih kecil daripada 0,05). Begitupun pernyataan bahwa ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara parsial ini dibuktikan dengan nilai signifikansi dalam uji t sebesar 0,000 (lebih kecil daripada 0,05). Adapun diterimanya pernyataan bahwa ada pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan ini dibuktikan dengan nilai signifikansi dalam uji F sebesar 0,000 (lebih kecil daripada 0,05). Selain itu, dibuktikan juga dengan nilai koefisien korelasi yang diperoleh yaitu sebesar 0,812, artinya terdapat hubungan yang kuat antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan secara simultan adalah sebesar 66%, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien determinasi yang diperoleh yaitu sebesar 0,660, artinya motivasi kerja dan lingkungan kerja mampu memberikan kontribusi (pengaruh) terhadap kinerja karyawan sebesar 66%, sedangkan sisanya sebesar 34% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Ek, dan Elegwa Mukuru (2013) dengan judul penelitian *Effect of Motivation on Employee Performance In Public Middle Level Technical Training Institutions In Kenya* menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan berdasarkan hasil olah data statistik yang menunjukkan nilai korelasi sebesar 0,205 yang menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, hal ini juga didukung dengan nilai signifikansi 0,000 yakni lebih kecil dari 0,05. Dalam penelitian ini juga diketahui bahwa beberapa karyawan sangat sedikit yang termotivasi karena tidak ada pengakuan setelah kinerja yang baik dan tidak ada umpan balik setelah pelaksanaan tugas.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kinerja Karyawan

2.2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat atau kemampuan, melainkan perwujudan dari bakat atau kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan (Priansa : 2017).

Mathis dan Jackson (2012) mengungkapkan pada dasarnya kinerja merupakan hal-hal yang dilakukan ataupun tidak dilakukan pegawai dalam melakukan pekerjaannya. Sementara itu Rivai dan Sagala (2009) mengungkapkan kinerja merupakan suatu perilaku yang nyata dan ditunjukkan setiap orang sebagai sebuah prestasi kerja yang dicapai pegawai sesuai dengan peran dalam perusahaannya (Priansa : 2017).

Bernadin dan Russel (2011) mengungkapkan kinerja adalah sebuah hasil produksi dari fungsi atau kegiatan pekerjaan tertentu dalam periode waktu tertentu. Hasil yang dimaksud berupa hasil kemampuan, keahlian, dan keinginan yang telah dicapai. Milkovich dan Boudreau (1997) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan (Priansa : 2017).

Kinerja menurut Robbis (2006) berkaitan dengan banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya. Sinambela dkk. (2012) menyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan pegawai dalam melakukan keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan (Priansa : 2017).

Harsuko (2011) menyatakan bahwa kinerja adalah sejauh mana seseorang telah melaksanakan strategi perusahaan, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berkaitan dengan peran perseorangan dan/atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi perusahaan. Kinerja adalah konsep multidimensional yang mencakup tiga aspek, yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*) (Priansa : 2017).

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah perwujudan atas sebuah pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai. Hasil tersebut harus dicatat dengan baik agar tingkat ketercapaian kinerja dan hal lain yang terjadi dapat dievaluasi dengan baik (Priansa : 2017).

2.2.1.2. Kriteria Kinerja Karyawan

Schuler dan Jackson (2010) menyebutkan tiga kriteria yang berhubungan dengan kinerja sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 2.1 berikut (Priansa : 2017) :

Tabel 2.1
Kriteria- Kriteria Kinerja Pegawai

No.	Kriteria	Penjelasan
1.	Sifat	Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada cara kerja seseorang, bukan pada yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2.	Perilaku	Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada cara pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antarpersonal pegawai. Sebagai

		contoh, apakah pegawainya ramah atau menyenangkan.
3.	Hasil	Kriteria berkenaan dengan hasil semakin populer dengan semakin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan daripada bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Sumber : Buku Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan (Priansa : 2017)

2.2.1.3. Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah alat yang digunakan untuk menentukan ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Sehubungan dengan ukuran penilaian prestasi kerja, menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009:75), indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah apakah karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan akurat.

4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah seberapa besar tingkat kesadaran karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan yang merupakan kewajibannya.

Suyadi Prawirosentono (2008) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan dapat dinilai menggunakan empat indikator berikut :

a) Efektivitas dan Efisiensi

Efektivitas adalah tercapainya tujuan suatu kelompok dengan kebutuhan yang sudah direncanakan. Efisiensi adalah hal yang berkaitan dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan.

b) Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam sebuah organisasi ada sifat komunikasi atau perintah formal yang dimiliki oleh seorang kepada orang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja, hal inilah yang disebut dengan tanggung jawab.

c) Disiplin

Disiplin adalah tindakan untuk taat dengan hukum dan aturan yang berlaku. Kepatuhan karyawan terkait untuk menghormati perjanjian kerja dengan organisasi tempat karyawan bekerja disebut disiplin karyawan.

d) Inisiatif

Daya pikir dan kreativitas yang diwujudkan dalam bentuk ide yang terkait dengan tujuan organisasi merupakan inisiatif. Inisiatif yang dimiliki karyawan merupakan pendorong kemajuan yang akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan, inisiatif tersebut juga akan memperoleh tanggapan positif dari organisasi dan atasan.

Pada dasarnya kinerja karyawan diukur sesuai dengan kepentingan perusahaan dan mempertimbangkan pegawai yang dinilainya. Mondy, Noe, Premeaux (1999) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi berikut (Priansa : 2017) :

1. Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*); terkait volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dicapai karyawan dalam jangka waktu tertentu.
2. Kualitas pekerjaan (*quality of work*); terkait ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan dalam melakukan pekerjaan.

3. Kemandirian (*dependability*); terkait kemampuan kerja pegawai untuk bekerja secara mandiri dan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian karyawan dalam bekerja dapat menunjukkan kedalaman komitmen yang dimiliki.
4. Inisiatif (*initiative*); terkait fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
5. Adaptibilitas (*adaptability*); terkait kemampuan beradaptasi dan bereaksi untuk mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
6. Kerja sama (*cooperation*); terkait kemampuan bekerja sama dengan orang lain.

Bernadin dan Russel (2011) menyatakan kriteria utama dari kinerja yang dapat dinilai dari karyawan ada enam, yaitu (Priansa : 2017) :

1. Kualitas, yaitu tingkat proses atau hasil dari kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan kegiatan sesuai dengan tujuan dan dilakukan dengan cara yang paling berkualitas.
2. Kuantitas, yaitu jumlah yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, jumlah unit atau kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu hasil yang diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang disediakan untuk kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya, yaitu tingkat penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan secara optimal untuk menghasilkan kinerja terbaik.
5. Kebutuhan pengawasan, yaitu keadaan yang menunjukkan seberapa jauh pegawai memerlukan pengawasan untuk memperoleh hasil yang diinginkan tanpa melakukan kesalahan.
6. Pengaruh interpersonal, yaitu tingkat karyawan menunjukkan rasa harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara sesama pegawai ataupun dengan pegawai yang lebih rendah.

2.2.1.4. Faktor – Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Gibson, Ivancevich, dan Donnely (2010) mengungkapkan bahwa variabel individu, psikologis, dan organisasional merupakan faktor yang

memengaruhi kinerja pegawai. Variabel individu terdiri dari kemampuan dan keterampilan fisik dan mental; latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; demografi, menyangkut umur, asal-usul, dan jenis kelamin. Variabel psikologis terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel organisasional terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan (Priansa : 2017).

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson (2012) adalah sebagai berikut (Priansa : 2017) :

1. Kemampuan individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal, dan kecakapan teknis. Dengan demikian, kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

2. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, jika pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, ia tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari kemampuan yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cermin dari sesuatu yang dilakukan.

3. Lingkungan organisasional

Di lingkungan organisasional, perusahaan menyediakan fasilitas bagi pegawai yang meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

Sutormeister (1999) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi pegawai terdiri atas motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian,

kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, serta kebutuhan egoistik (Priansa : 2017).

Faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) memiliki pengaruh terhadap kinerja. Keith Davis (Mangkunegara : 2006) mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah (Priansa : 2017):

1. *Human performance = ability + motivation*
2. *Motivation = attitude + situation*
3. *Ability = knowledge + skill*

Secara psikologis, faktor kemampuan terdiri atas kemampuan potensi, yang disebut *Intelligent Quotient* (IQ) dan kemampuan realitas (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ tinggi dan pendidikan yang memadai, serta terampil dalam bekerja, lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan (Priansa : 2017).

Adapun faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental tersebut merupakan keadaan yang mendorong pegawai untuk mencapai prestasi kerja secara maksimal. Seorang pegawai harus memiliki sikap mental yang siap secara psikofisik (siap mental, fisik, tujuan, dan situasi) dalam memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja (Priansa : 2017).

2.2.1.5. Meningkatkan Kinerja Karyawan

Meningkatkan kinerja adalah konsep yang sederhana namun penting, seperti yang diungkapkan oleh Tyson dan Jackson (2010). Pada dasarnya konsep tersebut sesuai dengan ide bahwasanya peningkatan dengan cepat dan terus menerus akan terjadi dalam sebuah tim jika dilakukan peninjauan atas keberhasilan dan kegagalan. Tyson dan Jackson (2010) menyebutkan dalam meningkatkan kinerja diperlukan empat tahap berikut ini (Priansa : 2017) :

1. Memulai tugas yang telah dikerjakan oleh kelompok dan membiarkan tim mengidentifikasi faktor signifikan yang memberikan kontribusi terhadap keberhasilan dan tugas yang merintanginya keberhasilan;
2. Memilih faktor-faktor keberhasilan yang praktis, dan membuang faktor-faktor kegagalan yang tidak mempunyai nilai;
3. Cara membuat faktor-faktor tersebut dengan tepat dan menyingkirkan yang lain telah disetujui oleh kelompok;
4. Tingkat individual juga perlu melakukan analisis tersebut.

Wirjana (2010) menyatakan bahwa meningkatkan kinerja terdiri atas tingkat organisasi dan tingkat individu. Pada tingkat organisasi, kepemimpinan yang kurang berkualitas, manajemen yang kurang profesional, atau sistem kerja yang tidak baik akan menyebabkan kinerja yang kurang berkualitas. Untuk mengatasi masalah yang ditemui dan mencapai peningkatan kinerja yang berkualitas, Schaffer dalam Wirjana (2010) memberikan beberapa strategi (Priansa : 2017):

1. Seleksi tujuan mengatasi masalah yang paling *urgent* lebih dahulu, mengoreksi biaya yang terlalu tinggi, spesifikasi kualitas yang rendah, target kerja yang tidak tercapai, memastikan masalah-masalah tersebut diatasi dengan tuntas;
2. Spesifikasi hasil yang diharapkan: sasaran harus *specific, measurable, achievable, realistic, time-bound* (SMART);
3. Komunikasi yang jelas;
4. Alokasi tanggung jawab, pembagian atau pengalokasian tanggung jawab demi mencapai tujuan setiap pegawai harus dilakukan oleh perusahaan;
5. Luas proses, sukses dalam mencapai tujuan dapat digunakan untuk mengulangi proses dengan tujuan yang baru atau perluasan tujuan yang terdahulu.

Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika perusahaan tersebut didukung oleh unit-unit kerja yang terdapat di dalamnya. Upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan cara-cara seperti yang disajikan dalam Tabel 2.2 berikut (Priansa : 2017).

Tabel 2.2
Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai

No.	Upaya	Penjelasan
1.	Diskriminasi	Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara pegawai yang dapat memberikan sumbangan penting bagi tujuan perusahaan dengan pegawai yang tidak dapat memberikan sumbangan penting. Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui hal tersebut. Melalui penilaian kinerja, keputusan yang terukur dan adil dapat diambil, misalnya berkaitan dengan pengembangan pegawai, penggajian, dan sebagainya.
2.	Pemberi Harapan	Pada umumnya, pegawai yang memiliki kinerja tinggi mengharapkan berbagai pengakuan dari perusahaan, baik pengakuan dari sisi materi, sisi sosial internal perusahaan, maupun jenjang karir tertentu sesuai dengan kemampuan perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus mampu melakukan identifikasi yang tepat untuk memastikan bahwa pegawai yang berkinerja baik memiliki berbagai harapan yang penting bagi dirinya sehingga ia termotivasi untuk mewujudkan kinerja terbaik dan perusahaan memastikan bahwa harapan pegawai tersebut dapat diberikan sesuai dengan keinginan pegawai.
3.	Pengembangan	Upaya peningkatan kinerja pegawai juga dapat dirancang dalam skema pengembangan pegawai yang sesuai dengan kinerja pegawai. Pegawai yang menghasilkan kinerja tinggi dapat dipromosikan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan sesuai

		dengan kinerja pegawai, sementara itu pegawai yang memiliki kinerja di bawah ketentuan, program pelatihan dan <i>refreshing</i> diperlukan untuk memecahkan kebuntuan, sekaligus meningkatkan kinerja pegawai.
4.	Komunikasi	Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para pegawai dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah yang dihadapi pegawai dan cara mengatasinya. Di samping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan pegawai.

Sumber : Buku Manajemen Kinerja Kepegawaian dalam Pengelolaan SDM Perusahaan (Priansa : 2017)

2.2.2. Audit Sumber Daya Manusia

2.2.2.1. Pengertian Audit

Pengertian *auditing* menurut para ahli diantaranya adalah Arens, dkk (2008: 4) menyatakan, “*Auditing* adalah pengumpulan serta evaluasi bukti tentang informasi itu dan kriteria yang telah ditetapkan. *Auditing* harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen”. Sukrisno Agoes, dkk (2009: 42) menyatakan, “*Auditing* adalah jasa yang diberikan oleh auditor dalam memeriksa dan mengevaluasi laporan keuangan yang disajikan perusahaan. Pemeriksaan ini tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan atau menemukan kecurangan walaupun dalam pelaksanaannya sangat memungkinkan ditemukannya kesalahan atau kecurangan. Pemeriksaan atas laporan keuangan dimaksudkan untuk menilai kewajaran laporan keuangan berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia”. Dan

Mulyadi, dkk (2013:9) menyatakan “*Auditing* merupakan suatu proses sistematis yaitu berupa suatu rangkaian langkah atau prosedur yang logis berkerangka dan terorganisasi. *Auditing* dilaksanakan dengan suatu urutan yang direncanakan, terorganisasi, dan bertujuan”. Dari pengertian di atas dapat ditarik pengertian secara umum, bahwa auditing adalah suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti objektif tentang kegiatan ekonomi, dengan tujuan menyesuaikan pernyataan tersebut dengan standar yang telah ditetapkan.

2.2.2.2. Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen menurut Soekrisno Agus (2009:146) adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis.

Bayangkara (2015: 2), menyatakan, “Audit Manajemen (*Management Audit*) adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasional internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

2.2.2.3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Michael Armstrong mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta

yang paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Kultur ini harus ditegakkan, yang berarti bahwa nilai organisasi perlu diubah atau ditegakkan, dan upaya yang terus-menerus mulai dari puncak, sangat diperlukan agar kultur tersebut dapat diterima dan dipatuhi. Keempat, manajemen SDM berhubungan dengan integrasi menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama (Hamali : 2016).

Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. Manajemen SDM diciptakan untuk membentuk kultur perusahaan yang layak, dan memasukkan program-program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan tersebut dan memastikan keberhasilannya. Manajemen SDM bersifat proaktif dan bukan reaktif, yaitu selalu mengharapkan sesuatu yang perlu dikerjakan dan kemudian melakukannya, bukan menunggu diperintahkan sesuatu yang harus dikerjakan – mengenai penerimaan karyawan, menggaji atau melatih karyawan, atau yang berhubungan dengan masalah-masalah perburuhan yang muncul (Hamali : 2016).

Istilah-istilah yang digunakan untuk menunjukkan MSDM antara lain : manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kekaryawanan, manajemen perburuhan, manajemen tenaga kerja, administrasi personalia, dan hubungan industrial. MSDM sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga

mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya (Hamali : 2016).

Pergantian istilah dari manajemen personalia dengan manajemen SDM dianggap sebagai suatu gerakan yang mencerminkan pengakuan adanya peranan vital dan semakin pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, adanya tantangan-tantangan yang semakin besar dalam pengelolaan SDM secara efektif serta terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme di bidang manajemen sumber daya manusia (Hamali : 2016).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Hamali : 2016).

Manajemen keorganisasian dan sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada di perusahaan. Manajemen sumber daya manusia diatur secara profesional diharapkan karyawan bisa bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan karyawan, penyeleksian,

pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, penataran, dan pengembangan karirnya (Hamali : 2016).

2.2.2.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Sutrisno mengungkapkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah suatu kegiatan memperkirakan keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien sehingga dapat membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan ini untuk menetapkan program kekaryawanan yang terdiri atas pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan yang dilakukan dengan cara menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, untuk dapat bekerja sama dengan efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin

kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan dilakukan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan yang akan datang.

6. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

7. Pengintegrasian

Agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan perlu dilakukan pengintegrasian untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan. Disatu pihak organisasi memperoleh keberhasilan atau keuntungan, sedangkan di lain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Ada banyak hal yang menjadi faktor pemberhentian, diantaranya keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya.

(Hamali : 2016)

2.2.2.5. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi

Manajemen sumber daya manusia semakin mendapat perhatian dan sorotan yang serius dari berbagai pihak, baik dari sektor publik maupun swasta. Berbagai penyelenggara seminar, pelatihan, kursus, dan lokakarya, semuanya menekankan manajemen sumber daya manusia. Semua pihak sangat menyadari betapa pentingnya MSDM, dan tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi-organisasi tanpa pandang bulu, baik

organisasi besar atau kecil, publik atau swasta, sosial atau bisnis, semuanya berusaha membenahi diri melalui MSDM agar bisa hidup dan mampu menjawab tantangan-tantangan zaman. Gomes menjabarkan pentingnya dan peranan MSDM dapat disoroti dari berbagai perspektif, yaitu :

1. Perspektif politik

Peranan MSDM pada perspektif ini lebih mengarah pada sudut makro. Relevansi dan peranan MSDM pada perspektif ini bertumpu pada suatu keyakinan dimana sumber daya manusia adalah aset terpenting yang dimiliki oleh organisasi. Keberhasilan dan kemajuan organisasi sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, berdisiplin, tekun, kreatif, idealis, bekerja keras, kuat fisik dan mental, setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi. Sumber daya manusia memegang peranan sentral dan paling menentukan dari sumber daya yang tersedia dalam organisasi. Aset-aset selain sumber daya manusia, termasuk alam, yang tersedia di dalam organisasi tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas akan percuma atau kurang maksimal penggunaannya. Pengolahan, penggunaan, dan pemanfaatan sumber lainnya itu akan menjadi tidak efektif dan efisien, dan tidak produktif tanpa MSDM yang andal, sehingga cita-cita dan tujuan serta program organisasi yang telah dirumuskan dengan baik hanya akan tetap menjadi impian indah yang tidak pernah terwujud.

2. Perspektif ekonomi

Dilihat dari perspektif ekonomi, banyak anggapan bahwa pemahaman MSDM tidak lain karena untuk kepentingan ekonomi semata. Keterangan MSDM lebih banyak diperoleh dari sisi ekonomi, tanpa berusaha untuk melihat kaitannya dengan dimensi yang lain. Kenyataan yang ada membenarkan anggapan-anggapan tersebut bahwa seringkali manusia dipandang sebagai salah satu faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa oleh satuan ekonomi. Padahal manusia tidak sepenuhnya bisa disamakan kedudukannya

dengan faktor produksi yang lain, oleh karena itu anggapan ini sering mengundang perdebatan. Manusia harus dipertanggungjawabkan secara filsafat dan moral, oleh karena itu ia tidak bisa disamakan begitu saja dengan mesin, peralatan, modal, metode, dan pasar,.

Hal tersebut adalah tindakan yang meningkari kenyataan, karena manusia pada hakikatnya adalah makhluk yang dinamis, penuh cita, rasa, dan karsa. Manusia bagaimana pun juga tetap unggul, dan paling menentukan terhadap faktor-faktor produksi lainnya. Manusia memiliki kedudukan yang paling menentukan karena manusialah yang mengendalikan adanya kemajuan teknologi, kecanggihan mesin, robot, metode kerja, dan modal yang besar. Manusia merupakan pusat persoalan dalam suatu organisasi jika tidak dikembangkan atau ditingkatkan potensinya, namun manusia juga adalah pusat keberhasilan jika dikembangkan secara wajar dan meyakinkan, oleh karena itu manusia sering dianggap sebagai pusat segalanya dalam suatu organisasi.

3. Perspektif hukum

Peraturan, ketentuan, ataupun perjanjian harus dimiliki oleh setiap organisasi untuk mengatur hak dan kewajiban secara timbal balik antara organisasi dan anggotanya. Dalam hal ini merupakan suatu tuntutan bahwa keseimbangan hak dan kewajiban perlu untuk diwujudkan, dibina, dipelihara, dan dikembangkan ketidakseimbangan yang terjadi akan menimbulkan distorsi atau gangguan yang akan berdampak negatif terhadap kelangsungan organisasi.

Pemeliharaan keseimbangan tersebut menuntut adanya kejelasan mengenai hak dan kewajiban dari masing-masing pihak dalam organisasi. Organisasi berhak memperoleh kesetiaan, dedikasi, kehadiran yang konstan di tempat kerja, efisiensi kerja, efektivitas, dan produktivitas kerja dari seluruh anggota. Semuanya itu bias

menjadi jelas dan terwujud melalui suatu sistem manajemen yang tepat.

4. Perspektif sosio-kultural

Dalam perspektif ini terdapat dua alasan yang mendasar. Pertama, perspektif ini lebih peka karena berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia. Hakikatnya setiap orang menghendaki kehidupan yang lebih baik, dan hal ini hanya dapat diwujudkan dengan memiliki pekerjaan tertentu. Harkat dan martabat diukur dari hal-hal non fisik, dan tidak bisa diukur dari hal yang bersifat kebendaan. Seseorang bekerja saat ini tidak lagi hanya untuk memenuhi kebutuhan fisik, melainkan juga untuk mewujudkan kebutuhan sosio-psikologis. Kedua, dalam perspektif ini ditekankan bahwa sulit diperoleh suatu sistem MSDM yang bebas nilai. Norma-norma sosial yang berlaku didalam masyarakat dimana ia menjadi bagian akan mengikat pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis. Nilai itulah yang menjadi barometer dalam menilai seseorang, mulai dari baik atau tidak, dan wajar atau tidak. Nilai ini biasanya bersifat khas terikat pada karakteristik suatu masyarakat tertentu. Unsur-unsur nilai yang biasanya sangat erat kaitannya adalah sejarah organisasi, dasar falsafah pembentukan organisasi, falsafah hidup pendiri organisasi, jenis kegiatan organisasi, konfigurasi anggota organisasi, para *stakeholder* yang harus dihadapi dan dipuaskan oleh organisasi, dan barang serta jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semuanya memberikan ciri khas pada organisasi yang berdampak pada penuntutan penanganan secara baik dan benar melalui MSDM.

5. Perspektif administratif

Perspektif ini menekankan bahwa organisasi pada zaman modern ini berperan semakin penting. Organisasi dapat membuat tercapainya seluruh tujuan dan keberhasilan manusia dalam berbagai aspek. Tanpa organisasi ataupun bantuan dari orang lain, manusia akan sulit untuk

dapat mewujudkan impian, cita-cita, dan tujuan hidupnya. Ketergantungan inilah yang menjadi pendorong bagi manusia untuk senantiasa bekerja sama atau berorganisasi. Kenyataan yang ada mengindikasikan bahwa kemampuan untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada secara efektif, efisien, dan produktif yang ada dalam organisasi menjadi tolak ukur dari maju atau mundurnya kehidupan manusia, dan terwujud atau tidaknya impian dan cita-cita. Oleh karena itu relevansi dan peranan MSDM serta orientasi manusia organisatoris pun tertuju kepada tiga hal ini, yaitu efisiensi, efektivitas, dan produktivitas.

6. Perspektif teknologi

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) sangat berdampak pada peranan MSDM. Dampak dari kemajuan tersebut dapat bersifat positif dan juga bisa negatif. Salah satunya, robotisasi yang mulai melanda dan menggeser posisi manusia, yang berdampak pada pengurangan karyawan.

Kemajuan teknologi juga membawa dampak positif yang sangat bermanfaat bagi organisasi, terutama dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitasnya. Manusia diharapkan untuk dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan untuk menghadapi tantangan baru. Untuk itu manusia perlu memiliki kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang sesuai. Kemajuan tersebut menuntut organisasi untuk bisa memanfaatkannya dengan baik, dan ini hanya bisa dicapai melalui suatu sistem MSDM yang tepat (Hamali : 2016).

2.2.2.6. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Samsudin mengatakan bahwa tujuan MSDM adalah untuk memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Selain

mencerminkan kehendak manajemen senior, MSDM juga bertujuan untuk menjaga keseimbangan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang yang terpengaruh. Ada 4 tujuan MSDM, yaitu :

1. Tujuan sosial

Tujuan sosial dari MSDM adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Organisasi atau perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial. Tanggung jawab sosial yang ditambahkan ke dalam tujuan perusahaan yang sering dikenal dengan *Corporate Social Responsibility (CSR)* seperti program kesehatan lingkungan, perbaikan lingkungan, pelatihan dan pengembangan, serta menyelenggarakan gerakan dan mensponsori berbagai kegiatan sosial merupakan implikasi dari tujuan sosial MSDM di perusahaan. Perusahaan merupakan bagian integral dari kehidupan masyarakat. Perusahaan menjadi efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Kontribusi perusahaan terhadap masyarakat mengindikasikan bahwa faktor di luar organisasi akan berpengaruh terhadap aktivitas dan kemajuan organisasi.

2. Tujuan organisasional

Tujuan ini adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Divisi sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mewujudkan tujuan organisasi. Kunci kelangsungan hidup organisasi terletak pada efektivitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan berusaha meminimalkan kelemahan karyawan. Efektivitas organisasional bergantung pada efektivitas sumber daya manusianya, tanpa adanya tenaga kerja yang kompeten, suatu organisasi atau perusahaan akan berjalan biasa-biasa saja, walaupun organisasi itu mampu bertahan.

3. Tujuan fungsional

Tujuan ini bertujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Divisi sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara memberikan konsultasi yang baik. Divisi sumber daya manusia semakin dituntut untuk mampu menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Divisi sumber daya manusia harus mampu berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan individual

Tujuan ini adalah tujuan dari diri pribadi dari tiap-tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi. Tujuan pribadi dan organisasi yang tidak harmonis akan membuat karyawan keluar dari perusahaan. Selain itu, kinerja karyawan juga akan menjadi rendah, bahkan sering terjadi ketidakhadiran, maupun terjadinya sabotase jika dalam perusahaan terdapat konflik antartujuan. Perusahaan diharapkan dapat memuaskan kebutuhan para karyawan terkait dengan pekerjaan. Karyawan akan bekerja secara efektif jika tujuan pribadi dalam bekerja tercapai.

(Hamali : 2016)

2.2.2.7. Perkembangan Konsep Dan Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Perspektif teoretis dan praktis tentang MSDM memiliki dasar pijakan yang berbeda. Teoretis bertolak dari pemikiran logis yang bersumberkan pada teori-teori manajemen, perpaduan antara literatur dan pengalaman praktis yang luas cakupannya. Disisi lain, konsep yang dibangun atas dasar pengalaman teknis manajerial akan cenderung diperkaya oleh pengalaman praktis, diwarnai oleh suatu yang dirasakan dan suatu yang diamati dalam mememanajemi suatu organisasi. Kedua sumber teori diatas

jika dipadukan maka akan menghasilkan teori MSDM yang lebih berdaya guna (Hamali : 2016).

Menurut Bernardin dan Rusell ada tiga teori/model gaya manajerial yang pada gilirannya akan memengaruhi keputusan dalam mendesain karyawan, membentuk sistem komunikasi, kontrol, pemberian penghargaan dan lain-lain dalam arena organisasi. Dan Raymond E. Miles dalam Hamali (2016) menyebutkan ada tiga kelompok teori manajer yaitu manajemen tradisional, hubungan kemanusiaan (*human relation theory*), dan sumber daya manusia (*human resources*). Model manajer yang berhubungan dengan teori-teori manajemen diatas disajikan dalam tabel 2.3 (Hamali : 2016)

Tabel 2.3
Model-Model Manajer Menurut Teori-Teori Manajemen

Model Tradisional	Model <i>Human Relations</i>	Model <i>Human Resources</i>
<p>Asumsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan tidak begitu disukai oleh sebagian besar karyawan. 2. Apa yang dikerjakan karyawan tidak penting daripada apa yang diperoleh karyawan itu (upah). 3. Hanya beberapa orang yang mampu 	<p>Asumsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan ingin merasa berguna dan penting . 2. Karyawan ingin diakui sebagai individu. 3. Kebutuhan tersebut di atas lebih memotivasi daripada uang. 	<p>Asumsi :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan sesuatu yang menyenangkan dan suka menyumbangkan hal berarti. 2. Sebagian besar orang lebih kreatif, tanggung jawab, dan mampu mengontrol diri sendiri.

<p>bekerja secara kreatif, menentukan tujuan dan mengawasi diri sendiri.</p>		
<p>Kebijakan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas pokok manajer adalah mengawasi dari dekat. 2. Harus merinci tugas supaya lebih mudah dan sederhana. 3. Harus mengembangkan tugas-tugas dan prosedur yang ditaati secara sungguh-sungguh. 	<p>Kebijakan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas pokok manajer membuat karyawan merasa berguna. 2. Memberi informasi kepada bawahan dan mendengarkan keluhan. 3. Membiarkan bawahan berlatih mengawasi diri sendiri dan tugas rutin mereka. 	<p>Kebijakan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas pokok manajer adalah memanfaatkan SDM yang ada. 2. Menciptakan lingkungan memungkinkan anggota menyumbangkan kemampuannya. 3. Mendorong partisipasi dan memperbesar <i>self-direction</i> dan <i>self-control</i> pada bawahan.
<p>Harapan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Karyawan bekerja baik jika upah pantas, pimpinan baik. 2. Jika ada 	<p>Harapan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertukar informasi, melibatkan bawahan dalam mengambil 	<p>Harapan :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas pengaruh pada bawahan, meningkatkan efisiensi kerja.

<p>pengawasan dan karyawan sederhana akan dapat bekerja sesuai standar.</p>	<p>keputusan. 2. Pemenuhan kebutuhan tersebut akan meningkatkan semangat kerja.</p>	<p>2. Kepuasan kerja akan meningkat jika bawahan merasa hasil yang dicapai dari pemanfaatan sepenuhnya SDM yang ada.</p>
---	---	--

Sumber : Buku Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan (Hamali : 2016)

2.2.2.8. Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus, audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit termasuk studi terhadap fungsi manajemen SDM pada organisasi secara keseluruhan termasuk yang dilaksanakan oleh manajer dan para supervisor. 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 serta memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut. Keseluruhan organisasi dapat dilakukan audit, dengan dilakukannya audit maka akan terlihat bagaimana kondisi kebutuhan potensial SDM perusahaan dan hal lain dalam aktivitas SDM, apakah sudah terpenuhi atau masih bisa dilakukan peningkatan atas kinerjanya (Bayangkara : 2015).

Berikut ini adalah cara perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan SDM yang dibantu melalui Audit SDM (Bayangkara : 2015) :

- a. Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan
- b. Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan SDM
- c. Melaporkan keberadaan SDM saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan
- d. Menilai biaya dan manfaat praktik-praktik SDM
- e. Menilai hubungan SDM dengan manajemen lini dan cara-cara meningkatkannya
- f. Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja SDM
- g. Mengidentifikasi area yang perlu di ubah dan di ingatkan dengan rekomendasi khusus.

2.2.2.9. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain (Bayangkara : 2015) :

- a. Menilai efektivitas dari fungsi SDM
- b. Menilai program/aktivitas SDM apakah telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien
- c. Memperoleh kepastian atas ketaatan terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku diperusahaan dari berbagai program/aktivitas SDM
- d. Mengidentifikasi hal-hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan
- e. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.

2.2.2.10. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Ada beberapa manfaat dari audit SDM menurut Willian B Wertther, Jr. Dan Keith Davis antara lain (Bayangkara : 2015) :

- a. Kontribusi dari Departemen SDM terhadap organisasi teridentifikasi;
- b. Citra profesional Departemen SDM meningkat;
- c. Terdorongnya tanggung jawab dan profesionalisme karyawan departemen SDM yang lebih tinggi;
- d. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab Departemen SDM;
- e. Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM;
- f. Ditemukannya masalah-masalah kritis dalam bidang SDM;
- g. Dipastikannya ketaatan terhadap hukum dan peraturan, dalam praktik SDM;
- h. Biaya SDM menurun melalui prosedur SDM yang lebih efektif;
- i. Keinginan untuk berubah dalam Departemen SDM meningkat;
- j. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

2.2.2.11. Tahap Audit Sumber Daya Manusia

a. Perencanaan Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia dimulai dengan suatu perencanaan atas audit sumber daya manusia yang meliputi rapat kerja yang dihadiri oleh staf manajer senior. Secara garis besar, perencanaan audit sumber daya manusia dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu (Samsudin : 2010) :

- 1) Rancangan sistem audit sumber daya manusia yang ingin dikembangkan dalam suatu organisasi
- 2) Perencanaan operasional audit sumber daya manusia berupa program dan penjadwalan audit sumber daya manusia
- 3) Perencanaan terkait dengan persiapan kerja auditor pada tahap pelaksanaan audit

b. Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan audit sumber daya manusia baru memiliki arti jika terdapat tindak lanjut dan hasilnya, baik yang dilakukan secara individu atau kolektif, maupun yang dilakukan secara formal atau informal, serta dilakukan oleh atasan langsung dan manajemen sumber daya manusia.

Adapun pelaksanaan audit sumber daya manusia terbagi atas beberapa tahap, yaitu (Hasibuan : 2010) :

- 1) Mengamati kegiatan
- 2) Meminta penjelasan
- 3) Mewawancarai auditee
- 4) Melakukan survey dengan angket
- 5) Menilai data dan fakta
- 6) Menyimpulkan

c. Pelaporan Audit Sumber Daya Manusia

Hasil temuan audit harus dilaporkan dan ini merupakan tahap terakhir. Samsudin (2010) mengungkapkan bahwa pelaporan audit adalah diskriminasi komprehensif terhadap aktivitas sumber daya manusia yang mencakup rekomendasi untuk praktek yang efektif dan untuk memperbaiki praktek yang tidak efektif. Adapun dalam menyusun laporan audit harus mencakup aspek-aspek berikut ini :

- 1) Esensi
- 2) Sistematika
- 3) Bentuk laporan audit sumber daya manusia
- 4) Bahasa

2.2.3. Motivasi Kerja

2.2.3.1. Pengertian Motivasi Kerja

Untuk mengurangi kekacaulauan di dalam pengertian ada baiknya terlebih dahulu diberikan pengertian dari berbagai istilah yaitu :

a. Motif

Istilah motif sama dengan kata-kata : *motive*, motip, dorongan, alasan dan *driving force*. Motif tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia, yang menyebabkan

manusia bertindak. Rumusan yang berbunyi : “*motive are the why’s of behavior*”, adalah amat tepat (Manullang : 2008).

W. H. Haynes dan J.L. Massie, mengatakan *motive* : “*as something within the individual which incites him to action*”. Hampir senada dengan kalimat tersebut, Drs. The Liang Gie berpendapat bahwa *motive* atau dorongan batin adalah sesuatu atau bekerja (Manullang : 2008).

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang mendorong seseorang melakukan serangkaian perbuatan yang disebut kegiatan. Motif adalah daya yang timbul dari dalam diri orang yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Seseorang tidak akan berbuat sesuatu tanpa adanya motif. Motif perlu ditumbuhkan agar dapat menjadi pendorong perbuatan yang positif sesuai apa yang dikehendaki oleh organisasi (Hamali : 2016).

Motif dapat timbul dari dalam karena ada kebutuhan dasar manusia yang bersifat universal, tetapi dapat pula dirangsang dari luar. Rangsangan dari luar dapat berbentuk fisik atau nonfisik yang disebut motivasi. Motif itu terdiri dari dua unsur. Unsur pertama berupa daya pendorong untuk berbuat, dan unsur kedua adalah sasaran atau tujuan yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur dalam motif ini membuat orang melakukan kegiatan sekaligus ingin mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan yang dilakukan itu. Kedua unsur ini tidak dapat dipisahkan karena tidak adanya salah satu unsur menyebabkan tidak timbulnya perbuatan. Sutrisno (2010 : 115) mengelompokkan ciri-ciri motif individu menjadi :

1. Motif adalah Majemuk, dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Contohnya, seorang karyawan yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya karena ingin lekas naik pangkat.
2. Motif dapat berubah-ubah, artinya motif bagi seseorang kerap mengalami perubahan, yang disebabkan oleh keinginan manusia yang selalu berubah sesuai dengan kebutuhan dan kepentingannya.

3. Motif berbeda-beda bagi individu, maksudnya dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif. Contoh, dua orang karyawan yang bekerja pada suatu mesin yang sama dan pada ruang yang sama memiliki motivasi berbeda. Seorang menginginkan teman kerja yang baik, sedangkan seorang lagi menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan.
4. Motif-motif yang tidak disadari oleh individu, ada tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya, sehingga beberapa dorongan yang muncul sering kali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan dibawah sadarnya (Hamali : 2016).

b. Motivasi

Menurut arti katanya, motivasi atau *motivation* berarti pemberian motif, penimbunan *motive* atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Carl Heyell dalam *Encyclopedia Management* membatasi *motivation* sebagai berikut : “*motivation refers to the degree or readiness of an organism to pursue some designated goal and implier the determination of the nature and locus of the forces inducing the degree of readiness* (Manullang : 2008).

Dalam kamus Administrasi, Drs. The Liang Gie cs, memberikan perumusan akan *motivating* atau pendorong kegiatan sebagai berikut : “pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau karyawan mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut” (Manullang : 2008).

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa Latin, yaitu ‘*movere*’ yang artinya “menggerakkan” (*to move*). Motivasi menurut Gray (dalam Winardi, 2011:2) adalah sebagai hasil sejumlah proses yang bersifat internal

atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan *persistence* dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu. Rumusan defisini tersebut menanggapi perbincangan yang berlangsung dalam bidang riset motivasional, tentang mengapa seseorang dapat bersikap antusias dan *persistence* dalam hal melaksanakan tugas. Salah satu pandangan mengatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan yang tidak dapat diobservasi (kebutuhan internal) memotivasi perilaku (Hamali : 2016).

Seseorang yang termotivasi, yaitu orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan produksi kesatuan kerjanya dan organisasi tempat seseorang bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam hal bekerja. Konsep motivasi merupakan sebuah konsep penting dalam studi tentang kinerja kerja individual. Motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual. Motivasi bukan satu-satunya determinan karena masih ada variabel-variabel yang turut memengaruhinya, seperti :

- Upaya (kerja) yang dikerahkan;
- Kemampuan orang yang bersangkutan;
- Pengalaman (kerja) sebelumnya.

(Hamali : 2016)

Motivasi adalah sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan menurut Stefan Ivanko (2012 : 70). Motivasi adalah sebab dari tindakan. Upaya memengaruhi seseorang dalam rangka memberikan motivasi berarti mendapatkan kemudian ingin berbuat sesuatu yang diketahui dan seharusnya dilakukan. Motivasi dapat berupa motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik contohnya kepuasan dan perasaan untuk mencapai sesuatu. Motivasi ekstrinsik contohnya imbalan, hukuman, dan perolehan tujuan. Motivasi ekstrinsik disebabkan oleh insentif positif dan insentif negatif (Hamali : 2016).

Motivasi memiliki arti penting bagi suatu organisasi atau perusahaan sebagai berikut :

1. Tingkat kinerja yang tinggi

Tugas dari setiap manajer untuk memastikan bahwa karyawan memiliki derajat motivasi yang tinggi, dengan cara memberikan insentif moneter maupun non moneter. Karyawan yang termotivasi tinggi memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi.

2. Keinginan keluar dan ketidakhadiran karyawan yang rendah

Keinginan keluar karyawan dari perusahaan dan ketidakhadiran karyawan (absensi) disebabkan oleh tingkat motivasi yang rendah pada bagian manajer. Ketidakpuasan yang dialami karyawan akan membuat karyawan tidak menikmati pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Tingkat ketidakhadiran yang tinggi menyebabkan tingkat produktivitas rendah dalam jadwal-jadwal produksi.

3. Penerimaan perubahan organisasi

Manajemen perusahaan harus membaca dengan cepat lingkungan internal dan eksternal, karena adalah perubahan sosial dan evolusi teknologi pada tingkatan motivasi karyawan. Perubahan sosial membangkitkan aspirasi-aspirasi karyawan dan menempatkan permintaan tambahan pada organisasi, yang harus dipertimbangkan secara positif sehingga tercipta suasana kerja yang kondusif. Manajemen harus menjelaskan perubahan yang terjadi di dalam organisasi kepada karyawan sehingga tidak ada perlawanan terhadap perubahan dan pertumbuhan organisasi dapat dicapai.

4. Gambaran organisasi

Karyawan adalah cerminan organisasi. Para manajer harus menempatkan standar kinerja yang tinggi yang dipasangkan dengan imbalan-imbalan moneter dan non-moneter. Gambaran organisasi yang tinggi akan memberikan kontribusi terhadap gambaran merek dari produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

(Hamali : 2016)

c. Motivasi kerja

Dengan bertolak dari arti kata motivasi diatas, motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. Dengan pendek, motivasi kerja adalah pendorong semangat kerja (Manullang : 2008).

d. Incentive

Istilah *incentive* (insentif) dapat diganti dengan alat motivasi, sarana motivasi, sarana penimbulan *motive* atau sarana yang menimbulkan dorongan (Manullang : 2008).

2.2.3.2. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Saydam dalam Kadarisman (2012 : 196), yaitu :

1. Faktor internal

a. Kematangan pribadi

Sikap bawaan seseorang yang dibawanya sejak kecil dan nilai yang dianut akan sangat mempengaruhi motivasinya. Seseorang yang bersikap egois dan manja biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan, sehingga sulit untuk bekerjasama dalam membuat motivasi kerja.

b. Tingkat pendidikan

Seorang yang memiliki tingkat pendidikan tinggi pada umumnya akan lebih termotivasi karena memiliki wawasan yang lebih luas, berbeda dengan seseorang yang tingkat pendidikannya rendah atau tidak menggunakan tingkat pendidikannya secara maksimal atau tidak dihargai sebagaimana mestinya oleh pimpinan, maka hal tersebut akan membuat motivasi karyawan menjadi rendah dalam bekerja.

c. Keinginan dan harapan pribadi

Seseorang akan termotivasi atau terdorong untuk bekerja keras jika memiliki harapan atau keinginan pribadi yang ingin di capai.

d. Kebutuhan

Kebutuhan merupakan faktor yang paling kuat yang akan menimbulkan motivasi seseorang untuk bekerja. Kebutuhan sering kali disebut sebagai sesuatu yang berbanding seajar dengan motivasi, yakni semakin besar kebutuhan maka semakin besar motivasi karyawan untuk bekerja keras agar dapat memenuhi kebutuhan tersebut.

e. Kelelahan dan kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan menjadi faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja. Karena jika seseorang memiliki faktor tersebut maka gairah dan semangat kerja tentu akan menurun bahkan cenderung hilang yang juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

f. Kepuasan kerja

Seseorang yang memperoleh kepuasan terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan komitmen terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu kepuasan kerja disebut mempunyai korelasi yang sangat kuat terhadap tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang.

2. Faktor eksternal

a. Kondisi lingkungan kerja

Kondisi lingkungan kerja dapat menjadi faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, perusahaan yang memiliki lingkungan kerja (memiliki sarana dan prasarana) yang baik maka akan mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan sehingga menimbulkan motivasi kerja yang baik. Adapun yang meliputi lingkungan pekerjaan adalah fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

b. Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan motivasi yang sangat berpengaruh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada

karyawan agar bekerja dengan baik. Pemberian upah yang tidak sesuai atau rendah tidak akan membangkitkan motivasi karyawan.

c. Supervisi yang baik

Supervisor harus membangun hubungan positif dan memberikan motivasi karyawan dengan berlaku adil, tidak bersikap diskriminatif, memungkinkan adanya fleksibilitas kerja, keseimbangan bekerja, memberikan umpan balik kepada karyawan dengan mengakui usaha dan kinerja karyawan, serta mendukung perencanaan dan pengembangan karir untuk karyawan.

d. Ada jaminan karir

Jaminan karir juga dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk bekerja dengan baik agar dapat memenuhi kebutuhannya secara mendalam. Seseorang akan bekerja keras dan rela mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan jika perusahaan dapat memberikan jaminan karir yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Jaminan karir yang dapat diberikan perusahaan berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi karyawan.

e. Status dan tanggung jawab

Kedudukan dan status dalam jabatan tertentu menjadi harapan bagi setiap karyawan. Karena dengan menduduki suatu jabatan tertentu di dalam perusahaan atau instansi tempatnya bekerja seorang tersebut akan merasa dirinya dipercayai perusahaan untuk menempati jabatan tersebut, dan merasa diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan pekerjaan.

f. Peraturan yang fleksibel

Peraturan juga dapat menjadi faktor yang mempengaruhi motivasi, seorang karyawan cenderung kurang termotivasi jika berada dalam lingkungan organisasi yang memiliki kebijakan yang dirasa kaku oleh

karyawan. Sementara peraturan yang bersifat fleksibel biasanya akan memberikan motivasi tersendiri bagi karyawan.

2.2.3.3. Teori – Teori Motivasi Kerja

Teori-teori motivasi berupaya untuk menerangkan bagaimana manusia itu dan bagaimana manusia dapat mencapai sesuatu. Teori motivasi dikatakan memiliki isi dalam bentuk sebuah pandangan khusus tentang manusia. Isi dari suatu teori motivasi dapat membantu memahami dunia keterlibatan dinamik, tempat organisasi-organisasi beroperasi, yang menunjukkan para manajer dan para karyawan terlibat di dalam organisasi-organisasi setiap hari. Anwar Prabu Mangkunegara (2007 : 94-90) menguraikan teori-teori motivasi dari para ahli manajemen sebagai berikut (Hamali : 2016):

1. Teori kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Karyawan yang tidak terpenuhi kebutuhannya akan menunjukkan perilaku kecewa, sebaliknya, jika kebutuhan karyawan terpenuhi maka karyawan tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Kebutuhan merupakan fundamen yang mendasari perilaku karyawan. Seorang pimpinan di perusahaan tidak akan memahami perilaku karyawannya tanpa mengerti kebutuhannya. Abraham Maslow mengemukakan bahwa hierarki kebutuhan manusia adalah sebagai berikut :

- a. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, dan seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup.

- c. Kebutuhan rasa memiliki (sosial), yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Abraham Maslow mengemukakan bahwa orang dewasa secara normal memuaskan kira-kira 85 persen kebutuhan fisiologis, 70 persen kebutuhan rasa aman, 50 persen kebutuhan untuk memiliki dan mencintai, 40 persen kebutuhan harga diri, dan hanya 10 persen dari kebutuhan aktualisasi diri (Hamali : 2016).

2. Teori Insting

Teori motivasi insting muncul berdasarkan teori evolusi Charles Darwin. Darwin berpendapat bahwa tindakan yang cerdas merupakan refleksi dan instingtif yang diwariskan, oleh karenanya tidak semua tingkah laku dapat direncanakan sebelumnya dan dikontrol oleh pikiran.

Selanjutnya William James, Sigmund Freud, dan McDougall mengembangkan teori insting dari Darwin menjadikan insting sebagai konsep yang penting dalam psikologi. Teori Freud menempatkan motivasi pada insting agresif dan seksual. McDougall menyusun daftar insting yang berhubungan dengan semua tingkah laku: terbang, rasa jijik, rasa ingin tahu, kesukaan berkelahi, rasa rendah diri, menyatakan diri, kelahiran, reproduksi, lapar, berkelompok, ketamakan, dan membangun (Hamali : 2016).

3. Teori lapangan

Teori lapangan merupakan konsep dari Kurt Lewin. Teori ini merupakan pendekatan kognitif untuk mempelajari perilaku dan

motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada pikiran nyata seorang karyawan ketimbang pada insting atau habit. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada momen waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang karyawan dengan lingkungannya (Hamali : 2016).

2.2.3.4. Prinsip – Prinsip Dalam Motivasi Kerja Karyawan

Prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu (Hamali : 2016):

1. Prinsip partisipasi, dalam memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip mengakui andil bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya dengan pengakuan tersebut.
4. Prinsip pendelegasian wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
5. Prinsip memberi perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.2.3.5. Teknik Motivasi Kerja Karyawan

Anwar Prabu Mangkunegara (2007 : 101-102) mengemukakan teknik-teknik memotivasi kerja karyawan antara lain (Hamali : 2016):

1. Teknik Pemenuhan Kebutuhan Karyawan

Pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja.

2. Teknik Komunikasi Persuasif

Salah satu teknik yang dapat memotivasi kerja karyawan dengan mempengaruhinya secara ekstralogis merupakan teknik komunikasi persuasif. Teknik ini dirumuskan :

A = *ATTENTION* (Perhatian)

I = *INTEREST* (Minat)

D = *DESIRE* (Hasrat)

D = *DECISION* (Keputusan)

A = *ACTION* (Aksi/Tindakan)

S = *SATISFACTION* (Kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan harus diberikan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja. Hasrat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin akan menjadi kuat jika telah timbul minat. Karyawan akan bekerja dengan memotivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.3. Hubungan antar Variabel Penelitian

2.3.1. Hubungan Audit Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan sangat kuat hubungannya dengan efisiensi dan efektifitas manajemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Efisiensi dan efektivitas manajemen sumber daya manusia inilah yang akan mempengaruhi kualitas dan kepuasan yang akan berdampak pada kinerja karyawan. Efisiensi dan efektivitas manajemen sumber daya manusia yang baik akan melahirkan karyawan yang berkualitas dan akan mewujudkan kinerja yang baik, sehingga akan memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan membawa perusahaan menjadi perusahaan yang berkualitas dan bisa bersaing ditengah era persaingan bisnis saat ini. Dalam

rangka pencapaian tujuan tersebut, sumber daya manusia selalu dituntut untuk mampu meningkatkan produktivitas kerjanya demi kelangsungan dan peningkatan kinerja yang akan berdampak pada pendapatan dan keuntungan perusahaan. Sedangkan perusahaan juga memiliki kewajiban untuk memiliki manajemen sumber daya manusia yang baik untuk menghasilkan karyawan yang memiliki kinerja yang baik dan memiliki rasa keterikatan dengan perusahaan sehingga tingkat *turnover* karyawan rendah dan masalah ketenagakerjaan baik dari sisi karyawan maupun perusahaan dapat teratasi dan tujuan perusahaan pun tercapai.

Audit manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi keseluruhan fungsi SDM dalam mengelola sumber daya manusia dalam perusahaan dan juga karena luasnya tanggung jawab fungsi ini yang meliputi seluruh perusahaan. Fungsi SDM ini dapat ditingkatkan jika ditunjang oleh suatu pengendalian intern yang baik untuk menekan kemungkinan terjadinya kesalahan. Audit manajemen sumber daya manusia merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan.

Hal tersebut diatas didukung dengan dalil-dalil yang dikemukakan oleh Susilo (2014), bahwa setelah perencanaan audit sumber daya manusia dilanjutkan dengan pelaksanaan audit sumber daya manusia selanjutnya adalah kegiatan pengukuran kinerja, yaitu suatu proses-proses mengkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkannya dengan tingkat prestasi yang direncanakan. Dan Siagian (2009 : 31) menyatakan bahwa pelaksanaan audit sumber daya manusia bermuara pada ketiga aspek kinerja manajerial yang dapat dan harus dijadikan sasaran audit yaitu, pertama, kemampuan sumber daya manusia memainkan perannya; kedua, ketangguhan sumber daya manusia menyelenggarakan berbagai aktivitasnya; ketiga, keterampilan manajer perusahaan yang dihadapkan kepada berbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan melaksanakan audit sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka akan memberikan timbal balik kepada perusahaan untuk kemudian digunakan dalam

mengukur tingkat kinerja masing-masing sumber daya manusia dan selanjutnya mencari solusi untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia tersebut.

2.3.2. Hubungan Motivasi Kerja dengan Kinerja Karyawan

Motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena motivasi merupakan sesuatu hal yang mendorong seseorang untuk berperilaku. Motivasi juga dapat diartikan sebagai dasar seseorang untuk melakukan sesuatu. Motivasi kerja pada umumnya berasal dari adanya kebutuhan yang harus dicapai, keinginan dan harapan yang ingin dicapai, dengan adanya motivasi tersebut seseorang akan dengan suka rela melakukan apa saja bahkan memberikan apa yang ada dalam dirinya untuk perusahaan demi mencapai tujuannya. Oleh karena itu dengan adanya kebutuhan, keinginan, dan harapan yang ingin dicapai tersebut seseorang akan memiliki motivasi atau dorongan untuk terus bekerja dengan baik sehingga menghasilkan kualitas kerja yang baik yang akan berdampak pada kinerja karyawan dan berdampak pada kualitas perusahaan. Dari pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya motivasi kerja yang baik tentu akan meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus diuji kebenarannya (Wikipedia). Sementara menurut Sugiono (2011:223) hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, maka rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan.

Audit manajemen sumber daya manusia berfungsi untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi keseluruhan fungsi sumber daya manusia dalam suatu perusahaan. Sehingga audit manajemen sumber daya manusia merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan yang telah dilakukan. Dengan adanya audit manajemen sumber daya manusia tentu akan muncul beberapa rekomendasi untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi dari fungsi sumber daya manusia tersebut. Oleh karena itu hal yang paling penting adalah melihat apakah audit sumber daya

ini sudah berfungsi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Soedarsa dkk (2014) mengungkapkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Gramedia Asri Media Bandar Lampung). Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H₁ : Audit sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Indosat Tbk.

Motivasi merupakan sesuatu yang menggerakkan karyawan untuk melakukan sesuatu yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan. Motivasi berasal dari keinginan, harapan, dan berbagai tujuan yang hendak dicapai, oleh karena itu motivasi inilah yang akan mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang dalam bekerja yang akan menunjukkan kinerja seorang tersebut. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Gardjito dkk (2014), motivasi mempengaruhi kinerja karyawan bagian produksi PT Karmand Mitra Andalan Surabaya. Dengan demikian hipotesis kedua pada penelitian ini adalah:

H₂ : Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Indosat Tbk.

Audit sumber daya manusia dan motivasi secara bersama-sama dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini disebabkan jika dalam bekerja seseorang memiliki motivasi kerja yang kuat pasti dia akan memberikan upaya terbaiknya untuk menghasilkan kualitas kerja yang baik sehingga sudah pasti akan menghasilkan kinerja yang baik. Disamping itu audit sumber daya manusia tetap harus dan penting untuk dilakukan untuk menjamin adanya efektivitas dan efisiensi serta rekomendasi perbaikan atas kekurangan atau demi peningkatan kinerja itu sendiri. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Agung et al. (2017), dalam penelitiannya disebutkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia dan motivasi mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Batara Indah. Dengan demikian hipotesis ketiga pada penelitian ini adalah:

H₃ : Audit sumber daya manusia dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT Indosat Tbk.

2.5. Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini mempunyai dua variabel independen (bebas) dan satu variabel dependen (terikat). Dimana audit sumber daya manusia sebagai variabel independen pertama (X_1), motivasi kerja sebagai variabel independen kedua (X_2), dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen (Y). Hubungan variabel independen dan variabel dependen tersebut dapat dilihat melalui paradigma penelitian berikut :

