

# PENGARUH AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus pada Politeknik Negeri Malang)

**Ekromi Fraida Tsalasah**  
**Armanu Thoyib**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya Malang  
Email: ekromifraida@yahoo.com

## ABSTRACT

*This study aims to determine the effect on the effectiveness of the HR audit HR functions, case studies on the auditor Polytechnic of Malang. This type of research used in this research is an explanatory research. This study used a non-probability sampling using sampling methods jenuh. Dan found that a valid sample as many as 37 senior auditors Polytechnic of Malang. Test instrument used in this research is to test the validity and reliability testing. Analysis and interpretation of data in this study using multiple regression analysis. From the results of the audit found that the variable hypothesis that human resources HR Audit Planning, Implementation of HR Audit, Management and Follow-Up Audit of HR affect the effectiveness of HR function. This shows that the effectiveness of the HR function will be increased if the Polytechnic of Malang the variables that HR Audit Planning, Implementation of HR Audit, Management and Follow-Up Audit of HR.*

**Keywords:** *Audit of HR, HR Function Effectiveness*

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi SDM, studi kasus pada auditor Politeknik Negeri Malang. Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini merupakan penelitian *explanatory*. Penelitian ini menggunakan *non probability sampling* dengan menggunakan metode sampling jenuh. Dan ditemukan sample yg valid sebanyak 37 orang senior auditor Politeknik Negeri Malang. Uji instrument penelitian yang digunakan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Analisis data dan interpretasi dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi berganda. Dari hasil hipotesis diketahui bahwa variabel audit SDM yaitu Perencanaan Audit SDM, Pelaksanaan Audit SDM, Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM berpengaruh terhadap Efektivitas Fungsi SDM. Hal ini menunjukkan bahwa Efektivitas Fungsi SDM akan semakin meningkat jika Politeknik Negeri Malang meningkatkan variabel-variabel yaitu Perencanaan Audit SDM, Pelaksanaan Audit SDM, Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM.

**Kata kunci :** *Audit SDM, Efektivitas Fungsi SDM*

## PENDAHULUAN

Audit sumber daya manusia merupakan salah satu alat bantu bagi organisasi untuk mengidentifikasi adanya faktor-faktor yang bersifat mendukung maupun menghambat dalam penyelenggaraan fungsi personalia (Bhayangkara, 2008). Pengelolaan sumber daya manusia diselenggarakan oleh suatu bagian tersendiri dalam organisasi, yang biasa disebut fungsi sumber daya manusia. Fungsi ini bertanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Masalah yang dihadapi fungsi ini tidak hanya terbatas pada

kegiatan departemen atau bagian personalia saja. Masalah personalia merupakan tanggung jawab seluruh bagian dalam organisasi.

Fungsi sumber daya manusia yang baik adalah yang mampu melihat sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi sebagai sebuah asset yang perlu dipertahankan mengingat kontribusinya yang sangat besar terhadap keberhasilan organisasi, untuk itulah fungsi sumber daya manusia perlu memastikan bahwa karyawan yang bekerja adalah karyawan dengan kompetensi sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi serta memperhatikan pemberdayaan

dan kepuasan karyawan yang akan berpengaruh pada kinerja mereka. (Rivai, 2008) menjelaskan bahwa fungsi sumber daya manusia juga sangat mempengaruhi tingkat efektivitas operasional organisasi. Fungsi sumber daya manusia meliputi :

- Perencanaan sumber daya manusia
- Rekrutmen sumber daya manusia
- Seleksi sumber daya manusia
- Pelatihan dan pengembangan tenaga kerja
- Penilaian kinerja
- Kompensasi
- Pemutusan hubungan kerja (PHK)

Audit SDM mampu berperan dalam upaya meningkatkan efektivitas dimana kemungkinanterdapat adanya masalah yang mampu menimbulkan ketidak efektifan dari kerja karyawan tersebut. Dan denganadanyaaudit SDM, diharapkan mampu memberi langkah-langkah korektif atas permasalahan-permasalahan yang terjadisehingga di masa mendatang.Lasti (2011) mengemukakan bahwa tahapan audit sumber daya manusia adalah perencanaan audit SDM, pelaksanaan Audit SDM, serta pengelolaan dan tindak lanjut. Nantinya tiga tahapan ini yang akan menjadi variabel bebas dalam penelitian ini.

Efektivitas kegiatan operasional suatu perusahaan dapat tercapai bila masing-masing karyawan sadar dan bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya dengan benar dan tepat sesuai dengan *job description* yang telah dibuat perusahaan.. (Hidayat,1986) menjelaskan bahwa efektifitas menunjukkan hasil akhir suatu kegiatan yang telah mencapai tujuannya, ditinjau dari segi kualitas kerja, hasil kerja maupun target batas waktu .

Efektifitas merupakan ukuran sejauh mana pencapaian tujuan suatuentitas yang telah direncanakan dan merupakan ukuran dari output. (Hidayat,1986) menjelaskan bahwa efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target yang telah tercapai. Target yang dicapai meliputi :a) *Quality* b) *Quantity* c)*Timelines*.

Politeknik Negeri Malang sebagai salah satu institusi di bidang pendidikan di Indonesia, yang tentunya mengalami persaingan yang cukup ketat dengan institusi pendidikan lainnya.Agar Politeknik Negeri Malang tetap mampu bersaing dengan para pesaingnya, Politeknik Negeri Malang harus mampu mengoptimalkan seluruh sumber daya yang dimiliki dengan menentukan target yang dicapai.

Untuk mncapai target ini diperlukan adanya audit sumber daya manusia pada karyawan Politeknik Negeri Malang. Audit ini diperlukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan fungsi sumber daya manusia sudah sesuai dengan

prosedur dan aturan yang ada di Politeknik Negeri Malang. Usaha peningkatan efektivitas sumber daya manusia merupakan alternatif yang tepat untuk mempertahankan kemampuan bersaing di dalam organisasi. Agar organisasi memiliki karyawan dengan produktivitas yang berkualitas, maka diperlukan suatu sistem pengendalian menyeluruh terhadap sumber daya manusia tersebut yang dapat memberikan peningkatan terhadap efektivitas fungsi sumber daya manusia dengan mengetahui seberapa pengaruh audit sumber daya manusia.

Pada penelitian ini, akan diketahui seberapa besar pengaruh audit sumber daya manusia terhadap efektivitas fungsi sumber daya manusia pada Politeknik Negeri Malang. Mengingat bahwa peranan peningkatan sumber daya manusia sangat menentukan keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi maka diketahui permasalahan yang timbul adalah bagaimana cara mengetahui bahwa organisasi tersebut telah melakukan aktivitas sumber daya manusia secara efektif. Persoalan ini terjawab jika organisasi menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia di dalamnya dengan mengetahui pengaruh audit sumber daya manusia. Hal yang paling penting dalam pelaksanaan audit adalah menemukan masalah dan meyakinkan ketaatan terhadap peraturan yang berlaku di organisasi.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka dapat ditarik suatu rumusan permasalahan yaitu : 1) Apakah perencanaan audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi sumber daya manusia di Polteknik Negeri Malang? 2) Apakah pelaksanaan audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi sumber daya manusia di Polteknik Negeri Malang? 3) Apakah pengelolaan dan tindak lanjut audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi sumber daya manusia di Polteknik Negeri Malang? 4) Apakah Perencanaan audit SDM, pelaksanaan audit SDM, serta pengelolaan dan tindak lanjut berpengaruh secara simultan terhadap efektivitas fungsi SDM?

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disampaikan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut :1) Untuk mengetahui perencanaan audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi SDM di Polteknik Negeri Malang. 2) Untuk mengetahui pelaksanaan audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi SDM di Polteknik Negeri Malang. 3) Untuk mengetahui pengelolaan dan tindak lanjut audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi SDM di Polteknik Negeri

Malang. 4) Untuk mengetahui perencanaan audit SDM, pelaksanaan audit SDM, serta pengelolaan dan tindak lanjut berpengaruh secara simultan terhadap efektivitas fungsi SDM ?

## KAJIAN PUSTAKA

### Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Bhayangkara (2008:60), Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi dalam perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut. Dari hasil audit dapat diketahui apakah kebutuhan potensial SDM perusahaan telah terpenuhi atau tidak dan berbagai hal dalam aktivitas SDM yang masih bisa ditingkatkan kinerjanya.

Audit sumber daya manusia merupakan suatu metode evaluasi untuk menjamin bahwa potensi SDM dikembangkan secara optimal (Rosari, 2008). Audit sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan (Gomez-Mejia, 2001:28), sedangkan menurut Biles dalam Tunggal (1992:81), audit efektifitas sumber daya manusia merupakan suatu pengecekan pengendalian kualitas secara menyeluruh (*Overall Quality Control Check*) terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam suatu divisi atau perusahaan dan dalam keadaan bagaimana aktivitas tersebut mendukung strategi organisasi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia adalah proses pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, obyektif, komprehensif, dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh

manajemen sumber daya manusia semisal proyeksi masa depan kebutuhan SDM organisasi, dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang, sesuai dengan standar lokal (Pemda/Pemprov), standar internal (*SOP/Company Policy*), atau regulasi (*International Standard/standar pemerintah*).

### Konsep Dasar Efektifitas

Efektifitas merupakan ukuran sejauh mana pencapaian tujuan suatu entitas yang telah direncanakan dan merupakan ukuran dari output. (Hidayat,1986) menjelaskan bahwa efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target yang telah tercapai. Target yang dicapai meliputi :

#### a. *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

#### b. *Quantity*

Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya: jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

#### c. *Timelines*

Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain

Dimana makin besar presentase target yang dicapai, makin tinggi efektifitasnya. Menurut Bayangkara (2008:14), Efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya atau juga bias dikatakan bahwa efektivitas adalah ukuran dari output. Sehingga apabila perusahaan mampu mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektivitas serta dapat digunakan secara maksimal maka tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan menjadi maksimal.

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer disetiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan manajemen

sumber daya manusia. Para individu yang berurusan dengan masalah-masalah sumber daya manusia menghadapi sejumlah besar tantangan, mulai dari tenaga kerja yang berubah secara terus menerus hingga peraturan-peraturan pemerintah yang selalu ada, dan revolusi teknologi. Karena pentingnya isu-isu sumber daya manusia, masalah-masalah tersebut harus mendapat perhatian besar dari manajemen tingkat atas.

Sumber daya berkembang dengan sangat pesat mengikuti segala kebutuhan manusia, maka sangat diperlukan sumber daya manusia yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Sumber daya manusia yang akan menentukan tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai atau tidak. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Adapun beberapa definisi mengenai manajemen sumber daya manusia yang dijelaskan oleh para ahli, antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2001:4)
2. Manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan pendekatan sumber daya manusia secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu untuk tujuan perusahaan dan karyawan (Mangkuprawira, 2004:14)
3. Menurut A.F. Stoner, manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.
4. Noe (2000:4) mendefinisikan, "Human Resource Management refers to policies, practices, and systems that influence employees behavior, attitudes, and performance."
5. Menurut Stoner, Freeman & Gilbert yang diterjemahkan oleh Sindoro (1996:68) "Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi manajemen yang dilakukan oleh manajer untuk merekrut, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan anggota organisasi."
6. Mathis & Jackson yang diterjemahkan oleh Sadeli (2001:4), menyatakan "Manajemen Sumber Daya Manusia berhubungan dengan system rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektifitas dan

efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi.

### **Hipotesis**

- H<sub>1</sub> : Perencanaan audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi SDM.
- H<sub>2</sub> : Pelaksanaan audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi SDM
- H<sub>3</sub> : Pengelolaan tindak lanjut audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi SDM
- H<sub>4</sub> : Perencanaan audit SDM, pelaksanaan audit SDM, serta pengelolaan tindak lanjut berpengaruh secara simultan terhadap efektivitas fungsi SDM

### **METODE**

#### **Jenis Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini merupakan penelitian *explanatory*. Penelitian *explanatory* adalah penelitian yang bertujuan menelaah kausalitas antar variabel yang menjelaskan suatu fenomena tertentu (Carol, 2008). Tujuan penelitian *explanatory* adalah berusaha untuk menjelaskan atau membuktikan hubungan atau pengaruh antar variabel.

#### **Definisi Operasional Variabel**

##### **1. Perencanaan Audit SDM (X<sub>1</sub>)**

Menurut Sadili Samsudin (2006:321) dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia" menyebutkan bahwa audit dimulai secara logis dengan suatu telaah kerja departemen Sumber Daya Manusia, audit sumber daya manusia meliputi suatu perencanaan sumber daya manusia yang meliputi rapat kerja yang melibatkan staf-staf manajer senior. Adapun indikator pengukuran variabel Perencanaan Audit SDM adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan staf secara tepat dalam penugasan sesuai dengan keahlian.
- b. Penyusunan program kerja audit
- c. Pelaksanaan pengembangan strategi menyeluruh.

##### **2. Pelaksanaan Audit SDM (X<sub>2</sub>)**

Pelaksanaan audit SDM baik secara individual maupun kolektif, secara formal dan informal, dilakukan oleh atasan langsung dan manajer urusan SDM, dan baru ada artinya jika ada tindak lanjut dan hasilnya.

Adapun indikator pengukuran variabel Pelaksanaan Audit SDM (X<sub>2</sub>)

- a. Pengumpulan dan evaluasi bukti kegiatan SDM.
- b. Pendokumentasian dalam kertas kerja.
- c. Mengidentifikasi dan melakukan wawancara kepada sumber sumber yang bersangkutan.
- d. Mengevaluasi temuan-temuan yang diperoleh.

### 3. Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM (X<sub>3</sub>)

Setelah melakukan kedua tahap seperti di atas, maka hal yang perludilakukan adalah menyusun laporan dari hasil temuan audit. Pengelolaan audit adalah diskriminasi komprehensif terhadap aktivitas SDM yang meliputi rekomendasi untuk praktek yang efektif dan rekomendasi untuk memperbaiki praktek yang tidak efektif.

Adapun indikator pengukuran variabel Pengelolaan dan Tindak Lanjut Audit SDM (X<sub>3</sub>) adalah sebagai berikut :

- a. Informasi temuan-temuan audit
- b. Penyusunan hasil pemeriksaan.
- c. Penyampaian rekomendasi yang dihasilkan

### 4. Efektivitas Fungsi SDM (Y)

Efektifitas merupakan ukuran sejauh mana pencapaian tujuan suatu entitas yang telah direncanakan dan merupakan ukuran dari output. (Hidayat,1986) menjelaskan bahwa efektifitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target yang telah tercapai. Adapun indikator pengukuran variabel Efektivitas Fungsi SDM (Y) adalah sebagai berikut :

- a. Hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan tujuan yang diharapkan instansi.
- b. Banyaknya jumlah kegiatan yang diselesaikan dalam waktu tertentu
- c. Sejauh mana kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Teknik analisis statistik yang digunakan adalah regresi linier berganda dengan program komputer SPSS. Teknik analisis ini digunakan karena penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara parsial maupun simultan. Model analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah :

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e_i$$

Keterangan :

- Y = efektivitas fungsi SDM  
a = Konstanta  
 $\beta_1 - \beta_2$  = Koefisien beta dari variabel bebas  
X<sub>1</sub> = perencanaan audit SDM

- X<sub>2</sub> = pelaksanaan audit SDM  
X<sub>3</sub> = pengelolaan dan tindak lanjut audit SDM  
e = Unsur pengganggu (*disturbance error*)  
i = Pengamatan ke-i

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan bagian yang penting dalam penelitian, setelah data terkumpul dan diolah maka nantinya dalam suatu penelitian akan mendapatkan suatu hasil dan makna dari hasil pengolahan data penelitian tersebut. Kegunaan utamanya adalah unntuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti. Berikut adalah hasil dari pengujian hipotesis :

#### Uji Hipotesis Pertama

Untuk menguji hipotesis 1 yang menyatakan bahwa perencanaan audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi SDM, menggunakan uji t. Hasil analisis regresi diperoleh nilai  $t_{hitung} = 2,615$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 2,042$  sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai signifikansi  $0,013 < 0,05$  jadi Ho ditolak atau Ha diterima, dengan demikian terbukti variabel perencanaan audit SDM berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi SDM.

#### Uji Hipotesis Kedua

Untuk menguji hipotesis 2 yang menyatakan bahwa pelaksanaan audit SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi SDM, menggunakan uji t. Hasil analisis regresi diperoleh nilai  $t_{hitung} = 3,067$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 2,042$  sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai signifikansi  $0,004 < 0,05$  jadi Ho ditolak atau Ha diterima, dengan demikian terbukti variabel pelaksanaan audit SDM berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi SDM.

#### Uji Hipotesis Ketiga

Untuk menguji hipotesis 3 yang menyatakan bahwa pelaporan dan tindak lanjut SDM berpengaruh terhadap efektivitas fungsi SDM, menggunakan uji t. Hasil analisis regresi diperoleh nilai  $t_{hitung} = 4,600$  sedangkan nilai  $t_{tabel} = 2,042$  sehingga  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$  jadi Ho ditolak atau Ha diterima, dengan demikian terbukti variabel pengelolaan dan tindak lanjut SDM berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi SDM.

## Uji Hipotesis Keempat

Untuk menguji hipotesis 4 yang menyatakan bahwa variabel perencanaan audit SDM, pelaksanaan audit SDM dan pengelolaan dan tindak lanjut SDM berpengaruh secara simultan terhadap efektivitas fungsi SDM, menggunakan uji F. Adapun hasil uji F disajikan pada tabel berikut:

Tabel 1. Hasil Uji F

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,614	3	2,871	58,951	,000 <sup>a</sup>
	Residual	1,607	33	,049		
	Total	10,221	36			

a. Predictors: (Constant), Pengelolaan dan Tindak Lanjut SDM, Perencanaan Audit SDM, Pelaksanaan Audit SDM

b. Dependent Variable: Efektivitas Fungsi SDM

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), jadi perencanaan audit SDM, pelaksanaan audit SDM, dan pengelolaan dan tindak lanjut SDM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi SDM, sehingga hipotesis keempat secara statistik diterima.

## Pengaruh Perencanaan Audit SDM Terhadap Efektivitas fungsi SDM

Perencanaan audit SDM berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi SDM, ditunjukkan dengan nilai signifikansi t lebih kecil dari  $\alpha = 0,5$  ( $0,013 < 0,05$ ). Hasil ini menunjukkan bahwa perencanaan audit SDM yang baik dapat menciptakan efektivitas fungsi SDM pada Politeknik Negeri Malang. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Samsudin (2006:321) yang menyatakan bahwa audit dimulai secara logis dengan suatu telaah kerja departemen. Sumber Daya Manusia, audit sumber daya manusia meliputi suatu perencanaan sumber daya manusia yang meliputi rapat kerja yang melibatkan staf-staf manajer senior. Di dalam suatu proses audit pasti diperlukan suatu perencanaan. Tanpa perencanaan audit tidak dapat berjalan dengan baik. Berhasil tidaknya proses audit sangat berpengaruh pada perencanaan audit. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Afandi (2004), Lastilevia (2011) yang menyatakan bahwa efektivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh perencanaan audit SDM.

## Pengaruh Pelaksanaan audit SDM Terhadap Efektivitas fungsi SDM

Variabel pelaksanaan audit SDM berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi SDM, ditunjukkan dengan nilai signifikansi t lebih

kecil dari  $\alpha = 0,5$  ( $0,004 < 0,05$ ). Pengaruh tersebut adalah pengaruh yang positif, artinya semakin tinggi variabel pelaksanaan audit SDM akan menyebabkan semakin tingginya efektivitas fungsi SDM. Sebaliknya, semakin rendah variabel pelaksanaan audit SDM akan menyebabkan semakin rendahnya efektivitas fungsi SDM. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Danuari (2007) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan pelaksanaan audit SDM dengan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini juga mendukung pendapat Hasibuan (2006:260) yang menyatakan bahwa pelaksanaan audit SDM baik secara individual maupun kolektif, secara formal dan informal, dilakukan oleh atasan langsung dan manajer urusan SDM, dan baru ada artinya jika ada tindak lanjut dan hasilnya.

## Pengaruh Pengelolaan dan Tindak Lanjut SDM Terhadap Efektivitas fungsi SDM

Variabel pengelolaan dan tindak lanjut SDM berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi SDM, ditunjukkan dengan nilai signifikansi t lebih kecil dari  $\alpha = 0,5$  ( $0,000 < 0,05$ ). Pengaruh tersebut adalah pengaruh yang positif, artinya semakin tinggi variabel pengelolaan dan tindak lanjut SDM akan menyebabkan semakin tingginya efektivitas fungsi SDM. Sebaliknya, semakin rendah variabel pengelolaan dan tindak lanjut SDM akan menyebabkan semakin rendahnya efektivitas fungsi SDM. Hal ini dibuktikan dari jawaban responden yang sebagian besar menyatakan setuju bahwa Politeknik Negeri Malang mencari informasi temuan-temuan audit, menyusun hasil pemeriksaan dan menyampaikan rekomendasi yang dihasilkan. Hasil penelitian ini mendukung pendapat Samsudin (2006:326) yang menyatakan bahwa pelaporan audit adalah diskriminasi komprehensif terhadap aktivitas SDM yang meliputi rekomendasi untuk praktek yang efektif dan rekomendasi untuk memperbaiki praktek yang tidak efektif.

## Pengaruh Perencanaan audit SDM, Pelaksanaan audit SDM, Pengelolaan dan tindak lanjut SDM Secara Simultan Terhadap Efektivitas fungsi SDM

Hasil analisis menunjukkan bahwa perencanaan audit SDM, pelaksanaan audit SDM, dan pengelolaan dan tindak lanjut SDM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi SDM. Hasil penelitian menyatakan bahwa ketiga variabel bebas ini memberikan kontribusi terhadap variabel terikat yaitu efektivitas fungsi SDM sebesar 82,8%.

Artinya variabel efektivitas fungsi SDM dipengaruhi oleh variabel perencanaan audit SDM, pelaksanaan audit SDM dan pengelolaan dan tindak lanjut SDM sebesar 82,8% dan sisanya 17,2% dipengaruhi oleh variabel lain diluar tiga variabel bebas yang diteliti. Variabel lain yang mampu mempengaruhi efektivitas fungsi SDM selain perencanaan audit SDM, pelaksanaan audit SDM, dan pengelolaan dan tindak lanjut SDM, adalah variabel pelatihan dan kompensasi. Untuk mengetahui adanya pengaruh signifikansi antara variabel bebas perencanaan audit SDM, pelaksanaan audit SDM, pengelolaan dan tindak lanjut SDM terhadap variabel terikat efektivitas fungsi SDM dapat ditunjukkan dengan nilai sig F sebesar 0,000 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0,05 maka  $H_0$  ditolak. Hasil penelitian ini didukung pendapat Bhayangkara (2008:60), yang menyatakan bahwa Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi dalam perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Berdasarkan dari hasil uji hipotesis pertama, Perencanaan audit SDM berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi SDM.
2. Berdasarkan dari hasil uji hipotesis kedua, Pelaksanaan audit SDM berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi SDM.
3. Berdasarkan dari hasil uji hipotesis ketiga, Pengelolaan dan tindak lanjut SDM berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi SDM.
4. Berdasarkan dari hasil uji hipotesis keempat, Perencanaan audit SDM, pelaksanaan audit SDM dan pengelolaan dan tindak lanjut SDM secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas fungsi SDM.

### Saran

1. Untuk memperbaiki kinerja karyawan pada saat ini, Politeknik Negeri Malang perlu melakukan pemeriksaan manajemen atas fungsi SDM secara berkala. Hal ini untuk

melihat sejauh mana perkembangan kinerja karyawan khususnya pejabat. Sehingga nantinya dapat diperoleh kondisi operasional Politeknik Negeri Malang yang efisien, efektif dan ekonomis yang didukung oleh SDM yang berkualitas, tangguh dan profesional.

2. Sebaiknya pimpinan, karyawan dan dosen Politeknik Negeri Malang secara intensif dan gradual mengadakan pertemuan rutin untuk menjalin hubungan yang lebih baik dan akrab serta untuk membahas kemajuan-kemajuan dan kendala-kendala tiap pekerjaan/tugas.
3. Bagi peneliti yang akan datang sebaiknya meneliti variabel-variabel lain yang mempengaruhi fungsi SDM, karena dalam penelitian ini masih ada variabel lain yang mempengaruhi efektivitas fungsi SDM selain perencanaan audit SDM, pelaksanaan audit SDM dan pengelolaan dan tindak lanjut SDM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, T. H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu, SP. 2006. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hidayat. 1986. *Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan*. Gajah Mada University Press. Yogyakarta.
- Mangkuprawira, Sjafrli. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Noe, Raymond A. dan kawan kawan. 2000. *Human Resource Management, Gaining A Competitive Advantage*. Third Edition. McGraw-Hill Inc, New York.
- Politeknik Negeri Malang :2014. *Company Profile*. Malang.
- Rivai, V. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rosari, R. W. 2008. *PHP dan MySQL untuk Pemula*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sadeli, H.Lili, 2001. *Dasar-Dasar Akuntansi*, Penerbit Bumi Aksara Bandung.

- Samsudin, H. Sadili. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : CV. Pustaka Setia.
- Sindoro, A. 1996. *Manajemen*. Jakarta : Prenhallindo.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1992. *Activity Based Costing : Suatu Pengantar*. Cetakan I, Jakarta: PT. Rineka Cipta.