

**PENGARUH AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN  
(STUDI EMPIRIS PADA HOTEL SWISS BELINN SURABAYA)**

**Awaluddin\***  
**udinmansel94@gmail.com**  
**Abdul Wahid Mahsuni\*\*, dan Afifudin\*\*\***  
**Universitas Islam Malang**

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the effect of human resource management audits on employee performance. The population in this study is all employees Belinn Swiss Hotel in Surabaya. The sample used is a part of the beliss swiss hotel employees. The technique used in sampling is the probability sampling, the sample selected was 68 employess. Data was taken using the questionnaire method. The data analysis method used is simple regression analysis with the help of SPSS version 14 software (Product Statistics and Solution Services version 14). The test data used is the determination coefficient (R<sup>2</sup>), and partial hypothesis test (t). The results of the coefficient of determination, the adjusted R value is 58,9% while the remaining 41,1% is influenced by other variables not included in this study. Based on the results of the partial variables human resource management audit have an influence on employee performance with a significance value of (0,008).*

**Keywords :** *human resource management audits, employee performance.*

**PENDAHULUAN**

Pengaruh globalisasi menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat dan semakin kompetitif. Iklim persaingan ini membawa kemajuan yang pesat di Indonesia, termasuk kemajuan dalam sektor bisnis. Daya saing antar perusahaan akan semakin tajam dan menuntut perusahaan yang ada dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di sekelilingnya agar dapat tetap bertahan dan bersaing dengan kompetitor lainnya.

Persaingan ini menuntut perusahaan untuk menemukan keunggulan kompetitif yang dimilikinya guna kelangsungan bisnis perusahaan yang berkelanjutan. Salah satu faktor yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif adalah kemampuan sumber daya manusia (karyawan) yang dimiliki perusahaan.

Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan berdasar dari kenyataan bahwa orang-orang atau karyawan merupakan elemen-elemen yang selalu ada dalam setiap organisasi. Nawawi (2005:3) menyatakan sumber daya manusia memiliki arti peran penting dalam mewujudkan tujuan perusahaan. Kedudukan manusia sebagai faktor sentral, sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan setiap perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Sumber daya manusia membuat sumber daya organisasi lainnya berjalan. Tidak satu pun faktor dalam kegiatan bisnis mempunyai dampak yang lebih langsung pada kesejahteraan perusahaan selain sumber daya manusia. Meskipun perusahaan memiliki keunggulan-keunggulan lainnya, perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan labanya tanpa adanya karyawan-karyawan kompeten yang berdedikasi terhadap tujuan perusahaan.

Keberhasilan perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan, oleh karena itu, keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu dari para karyawannya. Mathis dan Jackson (2011:113) menyatakan bahwa pada sebagian besar organisasi, kinerja karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Kinerja suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari sumber daya manusia, dalam hal ini sumber daya manusia

mempunyai peranan yang sangat penting diantara sumber-sumber daya yang lain dalam suatu perusahaan.

Bayangkara (2008:59-60) menyebutkan bahwa mengingat begitu pentingnya peran fungsi sumber daya manusia terhadap keberhasilan perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian untuk memastikan apakah fungsi sumber daya manusia ini telah mampu memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan yang meliputi:

1. Terpenuhinya SDM yang memenuhi kualifikasi perusahaan.
2. Proses SDM telah berjalan dengan baik, wajar, dan objektif.
3. Pemberdayaan SDM menjadi bagian utama dalam pengelolaan SDM.
4. Menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagian dari keberhasilan perusahaan.

Perusahaan dapat memastikan bahwa fungsi sumber daya manusia telah berjalan dan mampu memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan perusahaan, dengan melakukan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan dan pengendalian program-program sumber daya manusia yang dikembangkan pada fungsi ini dalam mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan. Evaluasi secara menyeluruh terhadap tujuan, rencana, dan program atau aktivitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan melaksanakan audit manajemen sumber daya manusia.

Namun seringkali perusahaan hanya berfokus pada audit keuangan dan tidak betul-betul menjalankan audit manajemen secara optimal. Kecurangan dalam hal keuangan dan pelaporan keuangan yang merugikan perusahaan untuk keuntungan pribadi sebenarnya dapat dicegah jika perusahaan menjalankan audit manajemen sumber daya manusia, mengingat pelaku kecurangan tidak lain merupakan karyawan yang memiliki kompetensi tetapi tidak diawasi dengan baik.

Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen sumber daya manusia, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut. Dari hasil audit akan diketahui apakah kebutuhan potensial sumber daya manusia perusahaan telah terpenuhi atau tidak dan berbagai hal dalam aktivitas sumber daya manusia yang masih bisa ditingkatkan kinerjanya (Bayangkara, 2015:106).

Pengawasan yang diterapkan di sebuah instansi/badan/unit kerja baik itu di Pemerintah maupun di perusahaan swasta ditujukan untuk mengarahkan kepada peningkatan produktivitas hasil kerja dan meningkatkan kualitas perilaku pegawai. Kinerja Pegawai yang rendah dapat dilihat dari seringnya terjadi keterlambatan dalam melaksanakan pekerjaan, akibatnya target penyelesaian tugas sulit untuk terealisasi. Keterlambatan disebabkan oleh jadwal kerja yang tidak teratur, karena masih menganggap bahwa pekerjaan tersebut bukan kapasitas kewenangannya atau bahkan karena ketidakmampuan pegawai itu sendiri. Bila kita bicara tentang sikap perilaku terutama pada daerah/lokasi/ ruang pelayanan yang berurusan langsung dengan masyarakat, tidak jarang terjadi perdebatan antara pelanggan dengan pelayan, hampir diseluruh sektor publik terjadi hal tersebut. Tentunya pelanggan merasa dirugikan dengan keterlambatan pengurusan itu, keluhan ini sudah sangat sering terjadi dan kita lihat dilapangan, namun hampir jarang pula ditindak lanjuti untuk dilakukan pengawasan dengan tegas oleh pengambil keputusan (Zam, 2015).

Pemeliharaan yang obyektif dari berbagai sumber daya manusia yang baik dalam organisasi, bagian divisi sumber daya manusia secara langsung maupun tidak langsung bertanggung jawab untuk meningkatkan cara kerja dari berbagai divisi yang berbeda-beda. Oleh karena itu, dengan diadakannya pemeriksaan atas kinerja (*evaluation of performance*) divisi sumber daya manusia, akan diketahui bagaimana tingkat kinerja sumber daya manusia di perusahaan, dalam hal ini kinerja karyawan pada perusahaannya masing-masing.

Berbagai penelitian yang terkait dengan audit manajemen sumber daya manusia. Penelitian Sabrina Magdalena Jaziane (2007) menyatakan bahwa ada pengaruh antara audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan kesimpulan bahwa perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian, kinerja, kompensasi, dan hubungan ketenagakerjaan merupakan faktor penting dalam audit manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan. Kemudian dari Diajeng Ratih (2011) menyatakan bahwa ada pengaruh antara audit manajemen sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan, dengan kesimpulan bahwa perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi rekrutmen, penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan, penyelenggaraan fungsi seleksi, fungsi pelatihan dan pengembangan merupakan faktor penting dalam audit manajemen sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan. Selanjutnya dari Rezky Retno Arvianita (2015) menyatakan bahwa ada pengaruh antara audit operasional dan pengendalian internal terhadap efektivitas pelayanan kesehatan.

Berdasarkan pemaparan uraian diatas, rumusan masalah ialah : bagaimana pengaruh audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan?

Mengenai tujuan yang ingin diperoleh dari hasil penelitian adalah untuk menjelaskan bagaimana pengaruh audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.

Kontribusi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi auditor dalam menjalankan pemeriksaan manajemen sumber daya manusia yang harus berdasarkan Prinsip Akuntansi yang Berlaku Umum dan selalu menegakkan kode etik untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja karyawan

b. Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti dan dapat memberi pemahaman teoritis lebih mendalam mengenai pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan sehingga dapat menjadi tambahan pengetahuan yang bermanfaat.

## **KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bayangkara (2010), audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerjanya dari program/aktivitas tersebut.

Menurut Rivai (2009:551) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan mengemukakan bahwa audit manajemen sumber daya manusia dapat dilaksanakan dalam beberapa situasi, antara lain:

1. Ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak
2. Ketika suatu kekuatan eksternal yang memakai suatu tinjauan
3. Ketika seorang manajer baru bertanggung jawab atas departemen sumber daya manusia.
4. Ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam dunia usaha yang memakai konvalidasi ulang manajemen sumber daya manusia.
5. Ketika suatu keinginan spesialis sumber daya manusia untuk meningkatkan praktik dari sumber daya manusia perusahaan.

### **Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2011:30) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan tujuan audit sumber daya manusia yaitu :

1. Untuk mengetahui apakah dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana.
2. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan *job description* nya dengan baik dan tepat waktu
3. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan
4. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan
5. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal, horizontal dan atau alih tugas bagi karyawan
6. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja dan disiplin karyawan
7. Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikan dapat dilakukan secepatnya
8. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan, mungkin pengembangan (pelatihan dan pendidikan)
9. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa yang akan datang.
10. Sebagai dasar penilaian kembali rencana Sumber Daya Manusia apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan.

Sedangkan menurut Rivai (2009:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan tujuan audit sumber daya manusia adalah untuk mengevaluasi kegiatan SDM dengan maksud untuk:

1. Menilai efektivitas sumber daya manusia
2. Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki
3. Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
4. Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk melaksanakan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi Sumber Daya Manusia.

### **Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Siagian, (2004:63) teori tentang audit manajemen sumber daya manusia terdapat paling sedikit sepuluh jenis manfaat oleh suatu perusahaan apabila audit dalam bidang fungsional yang sangat strategis terselenggara dengan baik yaitu:

1. Mengidentifikasi kontribusi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia kepada organisasi.

2. Memperbaiki citra satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia
3. Mungkin dapat dikatakan bahwa timbulnya citra negative atau paling sedikit tidak benar merupakan akibat ketidakmampuan manajemen sumber daya manusia suatu organisasi dan tidak disebabkan oleh persepsi para pelaksana tugas pokok.
4. Kejelasan tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia.
5. Mendorong penerapan kebijaksanaan yang seragam dalam praktek-praktek mengurus sumber daya manusia
6. Karena audit merupakan bentuk penelitian, informasi yang terungkap harus dapat memberi indikasi apakah dalam perusahaan terdapat masalah masalah sumber daya manusia yang serius dan harus segera ditangani atau tidak.
7. Salah satu tuntutan yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan melalui berbagai kebijaksanaan dan praktek-praktek penanganan sumber daya manusia ialah ketaatan pada peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah dibidang ketenagakerjaan
8. Jika salah satu kontribusi yang dapat dan harus diberikan oleh manajemen sumber daya manusia kepada perusahaan adalah meningkatnya efisiensi kerja, berarti satuan kerja yang menangani sumber daya manusia harus mampu pula untuk menyelenggarakan berbagai fungsi dan kegiatan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi.
9. Perusahaan yang dilayani oleh manajemen sumber daya manusia selalu dihadapkan kepada perusahaan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal
10. Berbagai karya ilmiah yang membahas manajemen sumber daya manusia selalu menekankan pentingnya penciptaan system informasi sumber daya manusia yang handal.

### **Tahap-tahap Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **a. Perencanaan Audit Sumber Daya Manusia**

Menurut Samsudin (2010) menyebutkan bahwa audit dimulai secara logis dengan suatu telaah kerja departemen Sumber Daya Manusia, audit sumber daya manusia meliputi suatu perencanaan sumber daya manusia yang meliputi rapat kerja yang melibatkan staf-staf kunci dan manajer senior. Secara garis besar perencanaan audit sumber daya manusia menurut Susilo (2010) dibedakan menjadi tiga tahap, yaitu:

1. Rancangan sistem audit sumber daya manusia yang ingin dikembangkan didalam suatu organisasi
2. Perencanaan operasional audit sumber daya manusia berupa program dan penjadwalan audit sumber daya manusia
3. Perencanaan berkenaan dengan persiapan kerja auditor pada tahap pelaksanaan audit.

#### **b. Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia**

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

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

## 7. Pelaporan dan Tindak Lanjut Audit Sumber Daya Manusia

Setelah melakukan kedua tahap seperti di atas, maka hal yang perlu dilakukan adalah menyusun laporan dari hasil temuan audit. Seperti yang ditulis oleh Samsudin (2010) yaitu pelaporan audit adalah diskriminasi komprehensif terhadap aktivitas sumber daya manusia yang meliputi rekomendasi untuk praktek yang efektif dan rekomendasi untuk memperbaiki praktek yang tidak efektif. Dalam menyusun sebuah laporan audit terdapat aspek-aspek yang perlu diperhatikan, seperti:

### 1. Esensi

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

### 2. Sistematika Bentuk sistematika dalam sebuah laporan hasil audit harus berbentuk:

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

### 3. Bentuk laporan audit sumber daya manusia Ditulis dalam form yang di standarkan, dengan narasi bebas, serta diatur dalam prosedur audit.

### 4. Bahasa

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

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

## Laporan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hamilton (2008), laporan audit manajemen sumber daya manusia meliputi empat bagian, yaitu:

### 1. Tujuan dan ruang lingkup audit

Bagian ini menjelaskan tujuan yang hendak dicapai, bagian yang akan diaudit, dan metode apa yang digunakan dalam audit manajemen SDM.

### 2. Ringkasan dan kesimpulan

Ringkasan merupakan gambaran umum dari hasil audit manajemen SDM yang mencakup kesimpulan akhir dan opini dari tim auditor.

### 3. Temuan-temuan audit

Semua penyimpangan yang terjadi merupakan temuan audit yang mendukung isi dari laporan audit.

### 4. Rekomendasi atau saran

Bagian ini berisi alternatif tindakan yang dapat diambil oleh manajemen untuk memperbaiki kinerja, mengembangkan sumber daya manusia, serta untuk memenuhi kebutuhan karyawan yang berkualitas pada setiap departemen yang ada dalam perusahaan.

## **Pendekatan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

1. Pendekatan Komparatif. Pendekatan komparatif berarti melakukan perbandingan, perbandingan dalam hal ini dapat bersifat eksternal dan dapat pula bersifat internal. Pendekatan bersifat eksternal apabila yang menjadi sasaran audit adalah perusahaan sebagai keseluruhan yang dirasakan kurang berhasil dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis atau bergerak dalam sektor industri yang sama dan dipandang meraih keberhasilan. Sebaliknya, pendekatan bersifat internal apabila yang dibandingkan adalah satu satuan kerja atau satu bidang fungsional tertentu dalam perusahaan juga yang dianggap menghadapi masalah dibandingkan dengan satuan kerja atau bidang fungsional yang lain dalam lingkungan perusahaan yang dinilai berhasil.
2. Pemanfaatan Informasi Pakar. Para pelaksana audit manajemen sumber daya manusia ada baiknya juga menggunakan informasi dari para ahli, seperti tenaga spesialis di perusahaan konsultan. Disamping itu berbagai laporan hasil penelitian yang menyangkut kinerja manajemen sumber daya manusia juga tepat untuk digarap terutama dalam penerapan standar tertentu yang berlaku secara ilmiah dan dalam praktek perusahaan lain.
3. Pendekatan Statistikal. Salah satu pendekatan yang dapat dan biasa digunakan ialah pendekatan statistikal. Dimana penggunaannya dengan meneliti berbagai dokumen tentang fungsi-fungsi yang diaudit dan, sepanjang memungkinkan, ditransformasikan dalam bentuk angka-angka statistik dan ditabulasikan.
4. Informasi Tentang Ketaatan. Manajemen harus taat bukan hanya pada ketentuan perundang-undangan yang ditetapkan oleh pemerintah, tetapi juga kepada berbagai kebijaksanaan tentang manajemen sumber daya manusia yang telah ditetapkannya sendiri.
5. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO). Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO) merupakan salah satu bentuk gaya manajerial dalam melibatkan para anggota organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan pendekatan satu langkah dibawah tujuan dan sasaran berbagai satuan kerja atau bidang fungsional diangkat dari tujuan dan sasaran organisasi sebagai keseluruhan dan demikian seterusnya sampai tujuan dan sasaran individual.

## **Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia**

Menurut Siagian (2001:64) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan audit sumber daya manusia diantaranya yaitu:

1. Penentuan kebutuhan karyawan  
Kebutuhan akan tenaga kerja dilakukan oleh perusahaan dalam rangka menjalankan usahanya atau melakukan ekspansi usaha di masa mendatang. Perusahaan membuat suatu persyaratan-persyaratan tertentu dalam memenuhi kebutuhan tersebut seperti: tingkat pendidikan, keahlian dan keterampilan serta uraian pekerjaan yang nantinya akan ditempati oleh karyawan tersebut. Dengan audit SDM diharapkan perusahaan mampu menentukan persyaratan dan ketentuan apa saja yang harus dimiliki oleh seorang karyawan sebelum dilakukan rekrutmen.
2. Rekrutmen  
Rekrutmen adalah proses pencarian para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. rekrutmen tenaga kerja baru dilakukan dengan menggarap berbagai sumber, apabila sumber internal (promosi, alih tugas, dan alih wilayah) sudah sepenuhnya dimanfaatkan. Dengan melakukan audit SDM, pimpinan dan manajer

perusahaan dapat mendeteksi lebih dini apakah rekrutmen yang selama ini dilakukan sudah benar dan tidak mengganggu aktivitas perusahaan.

3. Penempatan

Penempatan, yang bagi karyawan baru berarti perubahan status dari calon pegawai menjadi pegawai tetap. Dengan jabatan yang pasti, fungsi dan tanggung jawab yang jelas, serta tempatnya dalam hierarki perusahaan, sedangkan bagi karyawan lama berarti promosi, alih tugas, alih wilayah atau demosi. Pelaksanaan audit SDM sekaligus dapat berfungsi untuk menentukan penempatan karyawan, misalnya dapat ditentukan karyawan mana yang berhak mendapat promosi, alih tugas, demosi, dan lain-lain.

4. Pengendalian

Pengendalian dimaksud untuk melihat bagaimana perbandingan antara kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan perusahaan. penetapan standar seperti kuota penjualan, standar mutu atau tingkat produksi. Audit SDM dilakukan untuk menemukan adanya ketimpangan-ketimpangan antar perbandingan tersebut untuk kemudian diambil tindakan perbaikan sesuai kebutuhan, agar kinerja perusahaan tidak terganggu.

5. Pelatihan

Pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Audit SDM dilakukan untuk melihat apakah kompetensi karyawan saat ini sudah sesuai dengan kondisi usaha saat ini maupun di masa mendatang. Selanjutnya kegiatan audit SDM menentukan apakah program pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan individu.

6. Kesejahteraan karyawan

Bila para karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, mereka harus menerima kompensasi yang adil dan layak. Bentuk penghargaan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawan yang berprestasi ini mencakup pengupahan dan penggajian, serta berbagai bentuk kompensasi pelengkap seperti: asuransi, tunjangan kesehatan, penciptaan kondisi kerja yang aman dan sehat, dan lain sebagainya. Untuk itu audit SDM dapat digunakan oleh perusahaan dan para manajer dalam menentukan bentuk-bentuk kesejahteraan yang sesuai dengan keinginan karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

### **Sasaran Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

1. Perencanaan Tenaga Kerja

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

- a. Peningkatan penggunaan sumber daya manusia.
- b. Menyelaraskan dengan tepat kegiatan para karyawan dengan berbagai sasaran.
- c. Menghemat biaya dalam pengadaan tenaga kerja baru.
- d. Meletakkan dasar-dasar yang kokoh bagi terciptanya pangkalan informasi dalam menyelenggarakan berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia.
- e. Pengenalan yang tepat tentang kondisi pasaran tenaga kerja yang dapat dikerjakan.
- f. Peningkatan koordinasi pelaksanaan berbagai kebijaksanaan perusahaan dalam bidang sumber daya manusia. Demi peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas suatu perusahaan, perencanaan tenaga kerja sebagai salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia sangat penting, wajar dan harus dilakukan.

2. **Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen**  
Proses rekrutmen dilakukan setelah perencanaan disusun dan ditetapkan, proses ini akan berjalan dengan lancar apabila para pencari tenaga kerja baru telah memahami dengan baik.
3. **Penyelenggaraan Fungsi Seleksi**  
Perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja baru yang diinginkan tergantung pada penyelenggaraan proses seleksi. Teori tentang manajemen sumber daya manusia menekankan ada tiga sasaran utama yang ingin dicapai melalui proses seleksi, yaitu:
  - a. Terpenuhinya persyaratan kualifikasi oleh para pelamar.
  - b. Memperoleh gambaran tentang kemampuan dan kemauan calon karyawan untuk melakukan berbagai penyesuaian perilaku sehingga sesuai dengan kultur perusahaan.
  - c. Tersedianya informasi yang mungkin hanya bersifat indikatif tentang ketangguhan calon karyawan menghadapi stress dalam menjalankan tugas yang akan menjadi tanggung jawabnya.
4. **Penyelenggaraan Fungsi Orientasi Penempatan**  
Program orientasi yang diselenggarakan perusahaan dipersiapkan untuk karyawan baru dalam melaksanakan tugasnya, penyelenggaraan program orientasi yang efektif sangat penting karena sebagai program sosialisasi, orientasi untuk memperkenalkan perusahaan kepada para karyawan baru.
5. **Fungsi Pelatihan dan Pengembangan**  
Karyawan merupakan unsur paling penting dalam suatu perusahaan, investasi yang paling terpenting dalam perusahaan adalah investasi dalam bidang sumber daya manusia. Salah satu implikasinya adalah suasana keberhasilan perusahaan maupun permasalahan, manajemen harus mengambil sikap bahwa pelatihan dan pengembangan untuk karyawan harus terus dilaksanakan.

### **Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2015:67), menyatakan: “Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan. Hal itu sangat terkait dengan fungsi organisasi atau pelakunya. Bentuknya dapat bersifat tangible dan intangible, tergantung kepada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Kinerja dapat dilihat dari proses, hasil, dan outcom.

### **Tujuan Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil termasuk tingkat kehadiran. Tujuan penilaian kinerja adalah peningkatan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pengembangan dan pelatihan, perencanaan dan pengembangan karir, prosedur perekrutan, kesalahan desain pekerjaan dan ketidak akuratan informasi, kesempatan yang sama, tantangan eksternal dan umpan balik (Donni Juni Priansa, 2014:278).

Menurut Werther dan Davis (2008) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan organisasi adalah:

1. **Peningkatan kinerja**  
Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi  
Hasil penilai kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. Keputusan Penempatan  
Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.
4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan  
Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. Perencanaan dan pengembangan karir  
Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. Prosedur Perekrutan  
Hasil penilaian kinerja mempengaruhi perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.
7. Kesalahan Desain  
Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta jabatan, serta informasi SDM lainnya.
8. Kesempatan yang Sama  
Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.
9. Tantangan Eksternal  
Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.
10. Umpan Balik  
Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri (Dalam Donni Juni Priansa, 2014:273).

Sedangkan kinerja karyawan dapat dinilai dari:

1. Kualitas kerja  
Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. Kuantitas kerja  
Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

### **Proses Perencanaan Kinerja**

Menurut Robert Bacal (2002:67) mengatakan bahwa proses perencanaan kinerja terbagi dalam tiga (3) tahapan, yaitu:

1. Tahap Persiapan  
Untuk melakukan persiapan, baik manajer maupun karyawan harus mengetahui dengan baik kemana arah tujuan organisasinya. Hal ini merupakan sesuatu yang dapat dilakukan sebelum mereka bertemu. Persiapan yang melibatkan manajer dan

karyawan dapat mengkaji ulang tentang rencana dan tujuan unit kerja, hasil evaluasi kerja atau rencana kinerja yang lalu.

2. Tahap Pertemuan  
Pertemuan merupakan saatnya manajer dan karyawan duduk bersama, biasanya mendiskusikan pekerjaan untuk tahun mendatang.
3. Tahap Penutupan  
Tahap penutupan atau tahap evaluasi dimana karyawan dan manajer membereskan berbagai hal yang belum tuntas, dan menyelesaikan penentuan tujuan serta standar. Hal ini bentuknya bisa berupa pertemuan-pertemuan lanjut yang lebih singkat.

### Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Robert Bacal (2002:112), menentukan ada tiga cara sistem penilaian kinerja, yaitu:

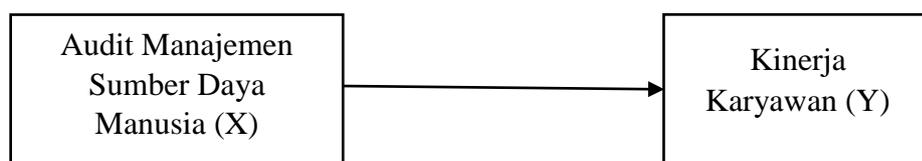
- a. Sistem penilaian  
Merupakan cara yang paling populer untuk menilai kinerja. Kebanyakan perusahaan yang menggunakan sistem penilaian ini melakukannya untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses evaluasi kinerja. Biasanya, bagian sumber daya manusia atau personalia memberikan formulir standar kepada para manajer sehingga semua orang di dalam perusahaan itu akan dinilai kinerjanya dengan cara yang sama.
- b. Sistem peringkat  
Membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya dan menentukan apakah seseorang yang lebih baik, setara atau lebih buruk dibandingkan dengan rekan sekerjanya. Hal ini dilakukan berdasarkan suatu kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya.
- c. Sistem berdasarkan tujuan  
Mengukur kinerja seorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar ditetapkan secara perorangan agar mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan. sistem ini memberikan dasar kepada karyawan dan pimpinan untuk membahas kinerja maupun yang tidak memenuhi tujuan tersebut, untuk mendiagnosis masalah apapun yang menyebabkannya, dan menemukan gagasan-gagasan guna meminimalisir permasalahan tersebut.

### Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor kemampuan (*ability*)  
Secara psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan *reality* (knowledge dan skill) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi  
Motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

### Kerangka Konseptual



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

### Hipotesis Penelitian

Hipotesis menurut Sugiyono (2011) adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk pertanyaan. Dalam penelitian ini penulis mengambil suatu rancangan pengujian hipotesis sebagai berikut:

H : Audit manajemen sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### METODOLOGI PENELITIAN

#### Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kausal komparatif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian kausal komparatif adalah tipe penelitian dengan karakteristik masalah berupa hubungan sebab akibat antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2010:11). Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode kuesioner. Metode ini dilakukan dengan pembagian kuesioner kepada karyawan Hotel Swiss Belinn Surabaya pada awal Januari 2020.

#### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian ini adalah Seluruh karyawan Hotel Swiss Belinn Surabaya. Penelitian ini menggunakan metode *probability sampling* yaitu *proportionate stratified random sampling* dengan menggunakan rumus *slovin*. Besarnya sampel dalam penelitian ini ditentukan dengan rumus *Slovin* sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e^2)}$$

Deskripsi:

n = jumlah responden

N = total populasi

e = batas toleransi, dalam penelitian ini 0,1

#### Definisi Operasional Variabel

##### Variabel Bebas (Independen) dan Variabel Dependen

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X) dan variabel dependen adalah Kinerja Karyawan (Y)

#### Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X)

Konsep audit manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan merupakan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan SDM untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggungjawab yang harus dikelola perusahaan dalam mencapai tujuannya. Indikatornya adalah:
  - a. Perusahaan membuat perencanaan SDM secara jelas sebelum melaksanakan rekrutmen
  - b. Perencanaan SDM yang dibuat oleh perusahaan memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan penyelesaian pekerjaan yang tersedia pada perusahaan
  - c. Rencana SDM yang diterapkan selama ini mendukung dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan

2. Rekrutmen upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Indikatornya adalah:
  - a. Rekrutmen yang dilakukan telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang tepat
  - b. Metode rekrutmen yang dilakukan sudah tepat
  - c. Proses rekrutmen telah dilaksanakan secara efektif untuk memperoleh SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan
3. Seleksi adalah Proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki. Indikatornya adalah:
  - a. Kegiatan seleksi yang dilakukan telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar
  - b. Kegiatan seleksi telah dilakukan secara maksimal dalam memperoleh SDM yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan
  - c. Pelaksanaan seleksi dilaksanakan dengan metode tes tertulis dan wawancara
4. Penempatan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya. Indikatornya adalah:
  - a. Setiap karyawan yang bekerja telah ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan
  - b. Karakteristik pekerjaan yang diberikan karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki
  - c. Penempatan terhadap karyawan yang lulus seleksi telah efektif
5. Pelatihan dan pengembangan adalah untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. Indikatornya adalah:
  - a. Program pelatihan ditetapkan berdasarkan kebutuhan pelatihan karyawan
  - b. Tujuan pelatihan ditetapkan kebijakan pengembangan SDM
  - c. Pelaksanaan pelatihan telah dilaksanakan secara efektif karena sudah dapat meningkatkan pengetahuan dan keahlian karyawan.

### **Kinerja Karyawan (Y)**

Konsep kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Target adalah sasaran atau batas atau ketentuan pekerjaan yang telah ditetapkan untuk dicapai. Indikatornya adalah:
  - a. Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan
  - b. Perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhatian
2. Kualitas kerja adalah efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, dan inisiatif dari hasil suatu pekerjaan yang ditetapkan oleh perusahaan. Indikatornya adalah:
  - a. Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan kemampuan yang saya miliki
  - b. Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya tangani
  - c. Saya memiliki ketelitian dalam mengerjakan suatu pekerjaan
3. Waktu penyelesaian batas akhir dari suatu pekerjaan untuk dapat diselesaikan tepat pada waktu yang telah ditentukan. Indikatornya adalah:
  - a. Saya mengerjakan suatu pekerjaan secara tepat waktu
  - b. Saya selalu memperhitungkan waktu dalam melaksanakan setiap pekerjaan
4. Taat asas adalah patuh dan taat pada segala peraturan atau norma-norma yang telah ditetapkan dan berlaku di perusahaan. Indikatornya adalah:
  - a. Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan
  - b. Saya selalu menaati perintah atau instruksi kerja yang diberikan oleh atasan

## Metode Analisis Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi sederhana, yang bertujuan untuk memprediksi seberapa besar kekuatan pengaruh variabel independen (audit manajemen sumber daya manusia) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Data diolah menggunakan *softweeer* SPSS 14, adapun persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

X = Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber : Sugiyono (2008: 261)

## ANALISIS DATA

### Deskripsi Sampel Penelitian

Rumus pengambilan sampel penelitian yang digunakan adalah rumus slovin dengan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$
$$n = \frac{213}{1 + 213(0,1)^2} = 68,05$$

Deskripsi:

n = jumlah responden

N = total populasi

e = batas toleransi, dalam penelitian ini 0,1

Dengan demikian dapat diketahui bahwa jumlah sampel berdasarkan populasi sebanyak 68 responden.

## Uji Instrumen

### a. Uji Validitas

Pada tabel di lampiran 2 terlihat bahwa nilai *Kaiser meyer measure of sampling adequacy* (Kaiser MSA) > 0,5 dengan nilai besaran probabilitas signifikan < 0,05. Hal ini dapat disimpulkan bahwa instrumen variabel audit manajemen sumber daya manusia dan kinerja karyawan adalah valid.

### b. Uji Reliabilitas

Pada tabel di lampiran 3 terlihat bahwa *Cronbach Alpha* hasil pengujian untuk semua variabel > 0,6 yang artinya instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel (dapat diandalkan).

## Uji Statistik Deskriptif

Pada tabel di lampiran 4 menunjukkan *descriptive* variabel penelitian dengan jumlah data setiap variabel yang valid adalah sebagai berikut:

1. Audit Sumber Daya Manusia (X) mempunyai nilai *minimum* sebesar 3,87; nilai *maksimum* sebesar 3,38; *mean* sebesar 4,3069; dengan *standar deviasi* sebesar 0,23555.
2. Kinerja Karyawan (Y) mempunyai nilai *minimum* sebesar 3,38; nilai *maksimum* sebesar 5,00; *mean* sebesar 4,3444; dengan *standar deviasi* sebesar 0,30145.

### Uji Normalitas

Berdasarkan hasil pengujian normalitas data pada tabel di lampiran 5 diketahui bahwa nilai signifikan masing-masing variabel lebih besar dari 0,05, maka semua data dinyatakan berdistribusi normal.

### Uji Koefisien Determinasi

Berdasarkan tabel di lampiran 6 menunjukkan besarnya *adjusted R<sup>2</sup>* adalah 0,589 atau 58,9% variasi Kinerja Karyawan dapat dijelaskan dengan variasi Audit Sumber Daya Manusia. Sedangkan 41,1% dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

#### Uji t (Uji Parsial)

Berdasarkan tabel di lampiran 7 didapatkan hasil bahwa variabel X (Audit Sumber Daya Manusia) memiliki statistik uji t sebesar 2,744 dengan signifikansi sebesar 0,008 lebih kecil dari  $\alpha$  (0,05). Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X (Audit Sumber Daya Manusia) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## PEMBAHASAN DAN SIMPULAN

### Pembahasan

Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel X (Audit Sumber Daya Manusia) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Hasil ini menunjukkan bahwa melalui pelaksanaan perencanaan dengan adanya komunikasi yang baik untuk melakukan koordinasi dalam menyusun rencana kerja, penjelasan mengenai aturan-aturan, pengarahan terkait dengan tugas yang akan diterima seperti kejelasan dalam pembagian shift kerja karyawan akan mudah bekerja dengan baik walaupun menggunakan teknologi semakin maju dan hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan karena memiliki pedoman kerja yang jelas. Setelah rencana kerja dibentuk sesuai dengan standar kerja yang berlaku di perusahaan, kemudian dikomunikasikan kepada karyawan, diharapkan karyawan tidak mengalami kendala dalam bekerja, proses rekrutmen bertujuan untuk menempatkan karyawan bekerja sesuai dengan latar belakang pendidikannya, hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan karena karyawan merasa nyaman dalam bekerja. Prosedur pendaftaran di perusahaan mudah dipahami, karyawan mengikuti tes masuk dengan sungguh-sungguh, wawancara dengan baik dan jujur. Dalam penempatan jabatan perusahaan sudah menempatkan karyawan dengan baik dan sesuai. Sehingga karyawan mampu bekerja dengan maksimal sesuai dengan keahliannya dan mampu menempatkan diri di lingkungan kerjanya, hal ini mampu meminimalisir tingkat stres karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu Karyawan menggunakan waktu kerja mereka dengan baik sesuai pada aturan pembagian jam kerja yang sudah disetujui. Fasilitas yang didapatkan karyawan dikatakan sudah memadai seperti pelayanan kesehatan gratis, menerima

gaji yang sesuai dengan UMR, mendapatkan cuti kerja yang sudah diatur dalam UU perusahaan serta mendapatkan jaminan keselamatan saat bekerja. Dengan fasilitas yang didapat kontribusi karyawan sangat dibutuhkan karena jika kontribusi karyawan maksimal maka mampu meningkatkan kinerja, dan juga dengan adanya pelatihan dan pengembangan yang diadakan perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya dan semangat dalam bekerja serta mampu menyelesaikan permasalahan kerjanya sehingga kinerja karyawan mampu ditingkatkan

## **Simpulan**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil pengujian bahwa secara parsial Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

## **IMPLIKASI DAN KETERBATASAN**

### **Implikasi**

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Annisa (2016) dan Novianti (2017) yang menyatakan bahwa Audit Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

### **Keterbatasan**

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di 1 perusahaan hotel, jadi tidak disamaratakan di perusahaan jasa lainnya.
2. Pembatasan penggunaan variabel yang dianalisis, terbatas pada Audit Sumber Daya Manusia.
3. Penggunaan teknik dalam penelitian ini hanya menggunakan metode kuesioner oleh karena itu kesimpulan hanya diperoleh dari data yang dikumpulkan.

### **Saran**

Berdasarkan keterbatasan yang telah diuraikan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan untuk menggunakan sampel tidak hanya di 1 perusahaan hotel tetapi juga di perusahaan jasa lainnya seperti perusahaan jasa keuangan dan perusahaan jasa transportasi.
2. Untuk studi lebih lanjut diharapkan untuk menambahkan variabel lain yang dapat mempengaruhi variabel dependen seperti motivasi kerja dan disiplin kerja.
3. Untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan teknologi wawancara untuk mengumpulkan data.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- AA, Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Rosda.
- Bayangkara, IBK. 2015. Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Bayangkara, IBK. 2010. Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi. Jakarta: Salemba Empat

- Diajeng Ratih. 2011. Persepsi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT Jasa Marga (PERSERO) Tbk. Skripsi. Jakarta: Universitas Pembangunan Nasional.
- Nawawi, Hadari. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Cetakan Keempat. Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sabrina Magdalena, Jaziane. 2007. Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Guest House Graha Kencana. Vol. 1, Januari-Juni.
- Siagian, Sondang P. 2004. Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid I. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, Sondang P. 2004. Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia. Jilid I. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.
- \*) Awaluddin adalah Alumni Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
- \*\*) Abdul Wahid Mahsuni adalah Dosen tetap Universitas Islam Malang.
- \*\*\*) Afifudin adalah Dosen tetap Universitas Islam Malang.

**Lampiran-lampiran**

**Lampiran 1. Tingkat Pengumpulan Sampel**

Keterangan	Jumlah	Persentase
Total kuesioner yang disebarkan	68	100%
Total kuesioner yang kembali	68	100%
Total kuesioner yang tidak kembali dan tidak lengkap	(0)	0%
Total kuesioner yg dapat diolah	68	68%

Sumber: Data primer yang diolah, 2020

**Lampiran 2. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Indikator	Pearseon Correlation	R Tabel	Keterangan
<b>Audit Sumber Daya Manusia (X)</b>	<b>X1.1</b>	<b>0,384</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.2</b>	<b>0,461</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.3</b>	<b>0,285</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.4</b>	<b>0,394</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.5</b>	<b>0,915</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.6</b>	<b>0,366</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.7</b>	<b>0,349</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.8</b>	<b>0,885</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.9</b>	<b>0,370</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.10</b>	<b>0,448</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.11</b>	<b>0,270</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.12</b>	<b>0,386</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.13</b>	<b>0,273</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.14</b>	<b>0,435</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>X1.15</b>	<b>0,683</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	<b>Y1.1</b>	<b>0,502</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y1.2</b>	<b>0,623</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y1.3</b>	<b>0,637</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y1.4</b>	<b>0,344</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y1.5</b>	<b>0,413</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y1.6</b>	<b>0,434</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y1.7</b>	<b>0,701</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>
	<b>Y1.8</b>	<b>0,353</b>	<b>0,2404</b>	<b>Valid</b>

Sumber: Data diolah, 2020

**Lampiran 3. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach's Alpha	R Tabel	Keterangan
<b>X</b>	<b>0,635</b>	<b>0,60</b>	<b>Reliabel</b>
<b>Y</b>	<b>0,767</b>	<b>0,60</b>	<b>Reliabel</b>

Sumber: Data diolah, 2020

**Lampiran 4. Hasil Uji Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Audit SDM	68	3,87	4,87	4,3069	,23555
Kinerja Karyawan	68	3,38	5,00	4,3444	,30145
Valid N (listwise)	68				

Sumber: Output SPSS, 2020

**Lampiran 5 Hasil Uji Normalitas**

		Audit SDM	Kinerja Karyawan
N		68	68
Normal Parameters(a,b)	Mean	4,3069	4,3444
	Std. Deviation	,23555	,30145
Most Extreme Differences	Absolute	,083	,106
	Positive	,083	,097
	Negative	-,065	-,106
Kolmogorov-Smirnov Z		,680	,873
Asymp. Sig. (2-tailed)		,744	,432

Sumber: Output SPSS, 2020

**Lampiran 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,320(a)	,402	,589	,28775

Sumber: Output SPSS, 2020

**Lampiran 7. Hasil Uji Parsial**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,958	,145		27,250	,000
	Audit SDM	,101	,037	,320	2,744	,008

Sumber: Output SPSS, 2020