

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Audit

Audit sebagai suatu proses dengan kemampuan dan independensi seseorang dapat menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti dari keterangan yang terukur dari suatu kesatuan ekonomi dengan tujuan untuk mempertimbangkan dan melaporkan tingkat kesesuaian dan keterangan yang terukur tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan. Menurut Konrath (2002:5) dalam Agoes (2012:2) auditing merupakan suatu proses sistematis untuk secara objektif mendapatkan untuk mengevaluasi bukti mengenai asersi tentang kegiatan-kegiatan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk meyakinkan tingkat keterkaitan antara asersi tersebut dan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.”

Pengertian auditing menurut Arens, *et, al* (2012:15) adalah proses pengumpulan serta pengevaluasian bukti atas informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian informasi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan. Mulyadi (2005:2) menyatakan bahwa auditing adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut

dengan kriteria yang telah ditetapkan. Serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Pengertian audit secara umum dapat disederhanakan sebagai kegiatan mengumpulkan informasi faktual dan signifikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran dan penilaian serta penarikan kesimpulan) secara sistematis, objektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada azas nilai manfaat.

2.1.1.1 Tipe Audit

Susilo (2005:52-54) menyatakan bahwa jenis audit dapat dijelaskan secara ringkas sebagai berikut :

1. Audit Manajemen

Adalah audit terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur-unsur manajemen apakah telah direncanakan, dijalankan dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar sehingga organisasi melalui fungsi-fungsinya dapat mencapai tujuan yang direncanakan yang mencakup dimensi PQCDMSME – *Productivity* (produktivitas) – *Quality* (mutu) – *Cost* (biaya) – *Delivery* (waktu penyampaian) – *Safety* (keselamatan) – *Morale* (etos kerja) – *Environment* (lingkungan) secara efektif dan efisien.

2. Audit Operasional

Adalah audit internal yang secara lebih khusus dan mendalam menyoroti aspek pengendalian pada kegiatan operasional dengan cara mengkaji, mengevaluasi kegiatan operasional dalam organisasi

sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta kesesuaian terhadap kebijakan setiap operasi yang dilakukan.

3. Audit Keuangan

Adalah pengujian atau verifikasi secara objektif atas laporan keuangan yang telah disiapkan atau disusun oleh unit pengelola keuangan perusahaan untuk kurun waktu tertentu dan membandingkannya dengan azas-azas manajemen keuangan atau standar akuntansi yang berlaku dan menilai kebenaran dan kewajarannya serta melaporkan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan.

4. Audit Pemasaran

Adalah evaluasi secara sistematis dan komprehensif tentang kebijakan, tujuan dan strategi pemasaran dengan tujuan untuk melaksanakan tindakan perbaikan atau mengambil keputusan.

5. Audit Mutu

Adalah penilaian secara sistematis, objektif dan independen untuk memastikan bahwa kegiatan manajemen mutu telah sesuai dengan pengaturan-pengaturan atau sistem yang telah dirancang dan hasilnya efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

6. Audit Lingkungan.

Adalah pemeriksaan atau evaluasi secara sistematis, terdokumentasi, periodik, dan objektif terhadap pengelolaan lingkungan, perangkat pengelolaan lingkungan serta pengaturan-pengaturan pengelolaan

lingkungan yang bertujuan mengendalikan dampak serta melindungi lingkungan dan memastikan semua aspek yang dijalankan memenuhi persyaratan regulasi dan kebijakan organisasi serta secara efektif mencapai tujuan yang direncanakan.

7. Audit Komunikasi

Adalah kajian mendalam dan menyeluruh tentang pelaksanaan sistem komunikasi keorganisasian yang bertujuan meningkatkan efektivitas organisasi.

8. Audit Sumber Daya Manusia

Adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen SDM (sumber daya manusia) 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, menengah maupun jangka panjang.

2.1.1.2 Tujuan Audit

Audit dikembangkan dan dilaksanakan karena audit memberi banyak manfaat bagi dunia bisnis. Pelaksanaan audit mempunyai tujuan yang berbeda, beberapa tujuan audit adalah :

1. Penilaian Pengendalian (*Appraisal of Control*)

Pemeriksaan operasional berhubungan dengan pengendalian administratif pada seluruh tahap operasi perusahaan yang bertujuan untuk menentukan apakah pengendalian yang ada telah memadai dan terbukti efektif serta mencapai tujuan perusahaan.

2. Penilaian Kinerja (*Appraisal of Performance*)

Penilaian, Pelaksanaan dan Operasional serta hasilnya. Penilaian diawali dengan mengumpulkan informasi-informasi kuantitatif lalu melakukan penilaian efektifitas, efisiensi dan ekonomisasi kinerja. Penilaian selanjutnya menjadi informasi bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Membantu Manajemen (*Assistance to Manajement*)

Dalam pemeriksaan operasional dan ketaatan maka hasil audit lebih diarahkan bagi kepentingan manajemen untuk performansinya. Dan hasilnya merupakan rekomendasi-rekomendasi atas perbaikan-perbaikan yang diperlukan pihak manajemen.

Perbedaan mendasar antara tujuan audit internal dan audit independen terletak pada kata internal dan independen. Tujuan audit internal lebih pada kepentingan internal organisasi sehingga unsur konsultasi dan rekomendasi perbaikan telah ditekankan. Sementara audit independen atau audit eksternal lebih menekankan pada aspek independensinya karena hasil audit berupa pernyataan auditor akan dijadikan acuan dalam pengambilan sikap atau keputusan berbagai pihak eksternal. Jadi hasil audit sebagai dasar dalam pengambilan keputusan

adalah tujuan audit yang dapat dikatakan paling sentral dan berlaku untuk semua jenis audit.

2.1.2 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki beberapa definisi, Hasibuan (2005 : 259) menyatakan bahwa Audit sumber daya manusia merupakan tindak lanjut dan realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan. Bayangkara (2008:60) menyatakan bahwa Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia.

Susilo (2005:63) mengungkapkan pengertian audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) 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.

Martoyo (2003:218) menyebutkan audit Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur untuk meneliti atau memeriksa apakah cara membina sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan itu sudah benar dan menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku dan prinsip-prinsip pembinaan yang tepat sesuai kesepakatan bersama.

Pengertian Audit Sumber Daya Manusia menurut Rivai (2011:1040) adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen,

divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitik-beratkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan.

Berdasarkan definisi di atas terdapat beberapa kata kunci yang perlu dijelaskan secara lebih terperinci agar pengertian tentang audit sumber daya manusia dapat lebih jelas dan mudah untuk dipahami sehingga implementasinya dapat dilakukan dengan tepat dan menghasilkan manfaat maksimal.

2.1.2.1 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2005:260) mengemukakan tujuan audit sumber daya manusia sebagai berikut:

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
10. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa yang akan datang
11. Sebagai dasar penilaian kembali rencana SDM apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan.

Sedangkan menurut Rivai (2011:567) tujuan audit sumber daya manusia adalah untuk mengevaluasi kegiatan SDM dengan maksud untuk:

1. Menilai efektivitas sumber daya manusia
2. Mengenal 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 SDM.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia berfokus pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif sumber daya manusia. Masalah-masalah yang secara langsung atau secara tidak langsung dapat mengakibatkan kegagalan organisasi dapat diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit sehingga manajemen dapat segera memberikan perhatian dan tindakan koreksi dapat segera diambil. Dengan kata lain, tujuan audit sumber daya manusia adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui kegiatan pemeriksaan dan penilaian terhadap

permasalahan organisasi yang disoroti dari dimensi sumber daya manusia agar sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.

2.1.2.2 Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Handoko (2009:226) mengungkapkan ruang lingkup audit sumber daya manusia secara garis besar, prospek audit SDM dilakukan terhadap fungsi SDM yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan SDM yang dimulai dari perencanaan SDM, perekrutan, penyeleksian, pelatihan, dan evaluasi kinerja SDM.

Hasibuan (2005:261) menyatakan bahwa ruang lingkup audit sumber daya manusia, cara, sistem, metode penilaian, dan penialaian harus diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya mereka mengetahuinya . Ruang lingkup sumber daya manusia tersebut yaitu *what, why, where, when, who, and how* atau disingkat 5W+1H.

- a. *What* (apa) yang dinilai, yaitu prestasi kerja, perilaku, kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, royalitas, saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya.
- b. *Why* (mengapa) dinilai, yaitu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kepentingan, pengembangan, dan lain-lain
- c. *Where* (di mana) dinilai, yaitu di dalam atau di luar pekerjaan
- d. *When* (kapan) dinilai, yaitu secara formal dan informal
- e. *Who* (siapa) yang menilai, yaitu atasan langsung, atasan dari atasan langsungnya, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan.

Ruang lingkup audit sumber daya manusia diungkapkan juga oleh Rivai (2011: 1046-1049), terdiri dari :

1. Ruang lingkup audit harus mencakup pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan efektivitas sistem pengendalian intern perusahaan dan kualitas manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankannya.
 - a. Ruang lingkup tugas auditor mencakup tugas audit yang harus dilaksanakan. Hal ini cukup diketahui, akan tetapi biasanya manajemen memberikan pengarahan secara umum mengenai ruang lingkup pekerjaan dan kegiatan yang akan diperiksa.
 - b. Maksud penelaahan atas kecukupan pengendalian intern (*internal control*) adalah untuk memastikan apakah sistem yang dibuat dapat memberikan keyakinan bahwa tujuan dan sasaran perusahaan dapat dicapai secara efisien dan efektif.
 - c. Maksud penelaahan atas efektivitas sistem pengendalian intern adalah untuk memastikan bahwa sistem itu berfungsi seperti yang diharapkan.
 - d. Tujuan utama pengendalian intern adalah untuk menjamin (1) kepercayaan dan integritas terhadap informasi, (2) ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku, (3) perlindungan atas harta perusahaan, (4) penggunaan sumber-sumber daya secara efisien dan efektif, (5) pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atas kegiatan usaha atau program-program perusahaan.

2. Tingkat kepercayaan dan integritas informasi. Auditor harus menelaah tingkat kepercayaan, integritas informasi keuangan maupun operasional, sarana serta cara-cara yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, menggolong-golongkan, dan melaporkan informasi tersebut. Sistem informasi menyediakan data untuk pengambilan keputusan, pengendalian dan kebutuhan pihak ekstern. Oleh karena itu, auditor harus memeriksa kelayakan sistem informasi dan memastikan apakah :

a. Laporan-laporan dan catatan-catatan keuangan dan operasional benar-benar akurat, dapat dipercaya, tepat waktu, lengkap dan berguna.

b. Kecukupan dan efektivitas pengawasan terhadap pencatatan dan pelaporan.

3. Ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku. Auditor harus menguji sistem yang dibuat untuk menjamin ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku yang mungkin mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kegiatan maupun laporan-laporan perusahaan, sekaligus menentukan apakah organisasi perusahaan sesuai dengan yang ditetapkan. Di sini manajemen bertanggung jawab untuk membuat rancangan sistem-sistem guna menjamin ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan dan peraturan-peraturan yang berlaku. Auditor bertanggung jawab menentukan sistem-

sistem itu cukup dan efektif dan apakah kegiatan-kegiatan objek yang diaudit benar-benar menaatinya.

4. Perlindungan atas harta perusahaan. Auditor harus menguji cara-cara untuk melindungi harta perusahaan dan sedapat mungkin menguji kebenaran harta tersebut.

a. Auditor harus menelaah cara-cara yang digunakan untuk melindungi harta perusahaan dari segala bentuk pencurian, kebakaran, dan perbuatan-perbuatan yang tidak semestinya.

b. Auditor dalam menguji kebenaran ada tidaknya harta perusahaan haruslah mempergunakan prosedur audit.

5. Penggunaan sumber-sumber daya secara efisien dan efektif.

a. Auditor harus menilai tingkat efektif dan efisiensi penggunaan sumber-sumber daya yang ada. Disamping itu manajemen bertanggung jawab menyusun suatu standar-standar kegiatan usaha untuk mengukur kegiatan-kegiatan penggunaan sumber-sumber daya secara efektif dan efisien. Auditor bertanggung jawab menentukan apakah : (1) standar-standar kegiatan usaha untuk mengukur tingkat efektif dan efisiensi ini telah dibuat atau belum, (2) standar-standar kegiatan yang dibuat dapat dimengerti dan dapat dicapai, (3) penyimpangan dari standar-standar kegiatan usaha itu diketahui, dianalisis dan dibicarakan dengan mereka yang bertanggung jawab untuk tindakan perbaikan, (4) tindakan perbaikan telah diambil.

b. Audit yang berhubungan dengan tingkat efektif dan efisiensi penggunaan sumber-sumber data harus mengetahui kondisi-kondisi berikut : (1) fasilitas yang tidak dipergunakan secara maksimum, (2) pekerjaan tidak produktif, (3) prosedur-prosedur dengan biaya yang tidak dapat diterima akal sehat, (4) kelebihan atau kekurangan staf.

6. Pencapaian tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan atas kegiatan usaha atau program perusahaan. Auditor harus menguji setiap kegiatan atau program untuk memastikan apakah hasil-hasil yang dicapai konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, dan apakah kegiatan usaha atau program-program yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan.

a. Manajemen bertanggung jawab menetapkan tujuan dan sasaran setiap kegiatan atau program, membuat dan melaksanakan prosedur pengendalian dan mencapai hasil yang diinginkan dari kegiatan usaha atau program-program perusahaan. Auditor harus memastikan apakah tujuan dan sasaran-sasaran itu cocok bagi organisasi dan dapat dicapai.

b. Auditor dapat memberikan bantuan kepada pada manajer yang membuat tujuan, sasaran-sasaran, dan sistem-sistem dengan menentukan apakah asumsi-asumsi yang dipergunakan adalah tepat, apakah akurat, masih berlaku, dan mempergunakan informasi yang relevan, dan apakah pengendalian yang cocok telah dimasukkan ke dalam kegiatan operasional atau program-program.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan ruang lingkup audit adalah pembatasan objek-objek perhatian yang direncanakan akan diaudit dalam suatu siklus audit tertentu. Seorang auditor harus dapat membatasi ruang lingkup audit sumber daya manusia yang sangat luas, bisa mencakup seluruh dimensi manajemen sumber daya manusia. Bila auditor tidak membatasi perhatiannya, maka akan membuat proses audit menjadi tidak tuntas dan hasilnya pun menjadi tidak berbobot.

2.1.2.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi perusahaan atau organisasi juga karyawan. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan di bawah ini:

a. Manfaat audit sumber daya manusia bagi karyawan

Informasi yang diperoleh melalui audit sumber daya manusia dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, misalnya untuk acuan dalam membuat kebijakan, melakukan perbaikan dan berbagai dasar pengambilan keputusan. Yang memanfaatkan hasil audit sumber daya manusia adalah pihak intern dan ekstern perusahaan. Diantaranya yang memerlukan atau menggunakan hasil audit sumber daya manusia adalah pihak pekerja. Menurut Hasibuan (2005:260) para pekerja memerlukan hasil audit sumber daya manusia sebagai berikut:

- a) Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan atau ingin mendapatkan nilai atau pujian dari hasil pekerjaannya.
- b) Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik daripada karyawan yang lainnya.

- c) Untuk kepentingan jasa dan promosinya.
 - d) Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya.
- b. Manfaat audit sumber maya manusia bagi perusahaan

Informasi hasil audit dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan, salah satu manfaat audit yang paling sentral adalah sebagai dasar untuk mengambil keputusan, melakukan perbaikan, meningkatkan efisiensi dan efektivitas fungsi organisasi secara terperinci dapat dijelaskan bahwa pihak perusahaan memerlukan data dari hasil audit sumber daya manusia tersebut. Pengertian manfaat audit sumber daya manusia bagi perusahaan menurut Susilo (2005:70) Audit SDM memberikan umpan balik berharga serta dampak psikologi dan motivasional untuk mengembangkan kompetensi individu dan memacu prestasi secara lebih terarah sesuai masukan objektif dari auditor. Misalnya dari hasil audit, auditor menyimpulkan bahwa kompetensi karyawan secara keseluruhan dalam suatu bagian dinilai masih jauh dari persyaratan maupun rencana pengembangan perusahaan.

2.1.3 Pengertian Motivasi Kerja

Robbins (2006:198) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi kearah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Menurut Rivai (2011:457) pengertian motivasi adalah : (1) Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. (2) Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.

(3) Sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku. Pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. (4) Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. (5) Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Motivasi menurut Hasibuan (2009:141). adalah kemauan untuk berjuang atau berusaha ketingkat yang lebih tinggi menuju tercapainya tujuan organisasi dengan syarat tidak mengabaikan kemampuannya untuk memperoleh kepuasan dalam pemenuhan kebutuhan- kebutuhan pribadi. Pendapat lain motivasi dari Siagian (2007:285) adalah segala sesuatu yang menjadi pendorong tingkah laku yang menuntut atau mendorong orang untuk memenuhi suatu kebutuhan.

Motivasi dapat disimpulkan merupakan komponen penting dalam meraih keberhasilan suatu proses kerja, karena memuat unsure pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan sendiri maupun berkelompok.

2.1.3.1 Manfaat Motivasi

Ishak & Hendri (2009:16-17) menyatakan bahwa manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

Sardiman (2005:84) mengemukakan beberapa manfaat dari motivasi, sebagai berikut :

- (a) Mendorong manusia untuk berbuat. Motivasi berfungsi sebagai penggerak atau motor pemicu energi. Dalam hal ini motivasi merupakan motor penggerak dari setiap kegiatan individu.
- (b) Menentukan arah dan tindakan atau perilaku, yakni kearah tujuan yang akan dicapai.
- (c) Menyeleksi tindakan atau perilaku. Dalam hal ini motivasi dapat menjadi instrumen yang mengarahkan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan oleh seseorang agar tuhjuan dapat di capai.dengan melakukan kegiatan yang bermanfaat dan menyisihkan tindak yang kurang bermanfaat diharapkan tujuan dapat di capai dengan efektif.

2.1.3.2 Teori Motivasi

Menurut Mangkunegara (2011:56), ada banyak teori motivasi dan hasil riset yang berusaha menjelaskan tentang hubungan antara perilaku dan hasilnya.

Teori-teori yang menyangkut motivasi antara lain:

1. Teori Kebutuhan Maslow

Abraham Maslow adalah seorang psikologi klinik. Pada tahun 1954 Ia menyatakan bahwa manusia mempunyai pelbagai keperluan dan mencoba mendorong untuk bergerak memenuhi keperluan tersebut. Keperluan itu wujud dalam beberapa tahap kepentingan. Setiap manusia mempunyai keperluan untuk memenuhi kepuasan diri dan bergerak memenuhi keperluan tersebut. Lima hierarki keperluan/kebutuhan dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a) Kebutuhan fisiologi (*physiological needs*). Kebutuhan dasar untuk menunjang kehidupan manusia, yaitu: pangan, sandang, papan, dan seks.

Apabila kebutuhan fisiologi ini belum terpenuhi secukupnya, maka kebutuhan lain tidak akan memotivasi manusia

- b) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*). Kebutuhan akan terbebaskannya dari bahaya fisik, rasa takut kehilangan pekerjaan dan materi.
- c) Kebutuhan akan sosialisasi (*social needs or affiliation*). Sebagai makhluk sosial manusia membutuhkan pergaulan dengan sesamanya dan sebagai bagian dari kelompok.
- d) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*). Kebutuhan merasa dirinya berharga dan dihargai oleh orang lain
- e) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan menjadi orang sesuai dengan yang dicitacitakannya.

Robbins (2006:168) menjelaskan bahwa Maslow memisahkan kelima kebutuhan sebagai order tinggi dan order-rendah, Kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan dan kebutuhan social digambarkan sebagai kebutuhan order-rendah. Kebutuhan akan penghargaan, dan aktualisasi diri sebagai kebutuhan order tinggi. Perbedaan antara kedua order ini berdasarkan alasan bahwa kebutuhan order tinggi dipenuhi secara internal (di dalam diri orang itu). sedangkan kebutuhan order rendah terutama dipenuhi secara eksternal (dengan upah, kontrak serikat buruh, dan masa kerja, misalnya). Memang, kesimpulan yang wajar yang ditarik dari klasifikasi Maslow adalah dalam masa-masa kemakmuran ekonomi, hampir semua pekerja yang dipekerjakan secara permanen telah dipenuhi sebagian besar kebutuhan order rendahnya.

Kesimpulannya bahwa teori Maslow menganggap motivasi manusia berawal dari kebutuhan dasar dan kebutuhan keselamatan dalam kerja. Setelah hal itu tercapai barulah meningkat berusaha untuk mencapai tahap yang lebih tinggi.

2. Teori Motivasi Mc. Clelland.

Rivai (2011:840) menyebutkan bahwa teori Mc. Clelland yaitu *Mc. Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Berprestasi Mc. Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh : (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan. Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah :

- a) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang. Karena itu, n Ach akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberi kesempatan. Seseorang menyadari bahwa hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

b) Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation = n. Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, n. Af ini merangsang gairah bekerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal : kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*), kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*), kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*), dan kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*). Seseorang karena kebutuhan n Af akan memotivasi dan mengembangkan dirinya serta memanfaatkan semua energinya untuk menyelesaikan tugastugasnya.

c) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. N Pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

Kesimpulannya dari teori Mc. Clelland menyatakan bahwa ada tiga type dasar kebutuhan motivasi yaitu kebutuhan untuk prestasi (*need for Achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Dalam memotivasi bawahan maka hendaknya pimpinan dapat

menyediakan peralatan, membuat suasana pekerjaan yang kondusif, dan kesempatan promosi bagi bawahan, agar bawahan dapat bersemangat untuk mencapai n_A , n_{Af} , dan n_{Pow} yang merupakan sarana untuk memotivasi bawahan dalam mencapai tujuan.

3. Teori Harapan

Vroom (1964) dalam kutipan Wayne dan Faules (2008:124-125), mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok:

- a) Setiap individu percaya bahwa biar ia berperilaku dengan cara tertentu ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut harapan hasil (*outcome expectancy*).
- b) Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*),
- c) Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*).

Motivasi orang dapat dijelaskan dari ketiga kombinasi ini bahwa:

- a) Suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu,
- b) Hasil tertentu punya nilai positif baginya,
- c) Hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang.

Kesimpulannya dari teori harapan adalah bahwa anggota organisasi akan termotivasi bila orang-orang percaya mengenai tindakan mereka akan

menghasilkan yang diinginkan, hasil mempunyai nilai positif dan usaha yang dicurahkan akan menuai hasil.

Berdasarkan teori motivasi yang disampaikan oleh Mc. Clelland dalam Rivai (2011:840), yaitu sebagai berikut:

1. Kebutuhan berprestasi (*Need of achievement*) yang meliputi indikator, berusaha melakukan sesuatu dengan cara-cara baru dan kreatif, mencari *feedback* tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang di dalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
2. Kebutuhan berafiliasi (*Need of affiliation*) yang meliputi menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain, lebih suka bekerja sama dari pada berkompetisi dan selalu berusaha menghindari konflik.
3. Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (*need of power*) yang meliputi menyukai pekerjaan dimana mereka menjadi pemimpin, sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada dan senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

2.1.4 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu hal yang penting dan utama dalam pembahasan mengenai kemajuan suatu kelompok, organisasi, atau bangsa dan negara, dari tangan pemimpin itulah suatu kelompok, organisasi atau bangsa akan terlihat arah, dinamika dan kemajuan-kemajuan yang dihasilkannya karena pemimpin adalah sosok yang memberikan instruksi kepada bawahan agar dapat mengerti atas apa yang harus dilakukan. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang kepemimpinan:

Yukl yang dialihbahasakan oleh Supriyanto (2009:8), menyatakan proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Rivai (2011:2), menyatakan kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi

Robbins yang dialihbahasakan oleh Molan (2006:36), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar.

Tampubolon (2007:69), mengemukakan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Berdasarkan definisi gaya kepemimpinan di atas dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mengarahkan,

mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Robins yang dialihbahasakan oleh Molan (2006:127) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan antara lain:

1. Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a) Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik daripada status quo, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b) Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menanggung risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c) Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e) Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a) Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b) Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi
- d) *Laissez-Faire*: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a) Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b) Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c) Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d) Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa dengan menggunakan salah satu dari empat gaya di atas dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para karyawan atau bawahannya dan mampu memberikan motivasi kepada mereka, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif.

2.1.4.1 Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan yang berkembang pesat pada dua dekade terakhir ini lebih didasarkan pada upaya pemimpin mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan. Menurut Tjiptono (2011:27) kepemimpinan transformasional adalah perspektif jangka panjang, dimana tidak hanya menekankan perhatian pada situasi sekarang tetapi juga memperhatikan situasi masa yang akan datang.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mampu membuat perubahan organisasi. Menurut Pawar dan Eastman dalam Pareke (2011:45), pemimpin transformasional menciptakan suatu visi organisasional yang dinamis yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mencakup upaya perubahan organisasi (sebagai lawan kepemimpinan yang dirancang untuk mempertahankan *status quo*). Diyakini bahwa gaya ini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan.

2.1.4.2 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Pawar dan Eastman dalam Pareke (2011:45), seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat dimensi yang disebut Empat I, yaitu kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seorang yang mengarahkan dan mengkoordinasikan. Maka dimensi kepemimpinan adalah :

1. *Idealized Influence (Charisma)*.

Pemimpin transformasional mempunyai integritas perilaku, dimana nilai-nilai yang diungkapkan lewat kata-kata yang sama dengan nilai-nilai yang diwujudkan dalam tindakan. Pemimpin transformasional memberikan contoh dan bertindak sebagai *role model* positif dalam perilaku, sikap, prestasi, maupun komitmen bagi bawahannya. Ini tercermin dalam standar moral dan etis yang tinggi. Pemimpin sangat memperhatikan bawahannya, menanggung resiko bersama, tidak menggunakan kekuasaannya untuk kepentingan pribadi, memberi visi dan *sense of mission*, serta menanamkan rasa bangga pada bawahannya.

2. *Inspiration Motivation.*

Pemimpin transformasional memotivasi dan menginspirasi bawahannya dengan cara mengkomunikasikan ekspektasi tinggi dan tantangan kerja secara jelas, menggunakan berbagai simbol untuk memfokuskan usaha atau tindakan, dan mengekspresikan tujuan penting dengan cara-cara sederhana. Pemimpin juga membangkitkan semangat kerja sama tim, antusiasme dan optimisme diantara rekan kerja dan bawahannya.

3. *Intellectual Stimulation*

Pemimpin transformasional berupaya menciptakan iklim yang kondusif bagi berkembangnya inovasi dan kreativitas. Perbedaan pendapat dipandang sebagai hal yang lumrah terjadi. Pemimpin mendorong para bawahan untuk memunculkan ide-ide baru dan solusi kreatif atas masalah-masalah yang dihadapi. Untuk itu bawahan benar-benar dilibatkan dan diberdayakan dalam proses perumusan masalah dan pencarian solusi. Pada dasarnya esensi kepemimpinan transformasional adalah *sharing of power* melibatkan bawahan

secara bersama-sama untuk melakukan perubahan. Melalui penerapan berbagai praktek manajerial dan *self-efficacy* yang lebih kuat, para pemimpin mampu memberdayakan bawahannya sehingga mereka semakin yakin akan kemampuan diri mereka sendiri.

1. *Individualized Consideration.*

Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus pada kebutuhan setiap individu untuk berprestasi dan berkembang, dengan cara bertindak sebagai pelatih atau mentor (penasehat). Pimpinan menghargai dan menerima perbedaan-perbedaan individual dalam hal kebutuhan dan minat, misalnya beberapa karyawan menginginkan dorongan semangat yang lebih banyak, sebagian mengharapkan otonomi yang lebih besar, sebagian lagi menuntut standar yang lebih tegas, dan yang lainnya menginginkan struktur tugas yang lebih luas.

2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan

Pegawai yang memiliki kinerja tinggi merupakan dambaan bagi setiap organisasi, karena semakin tinggi kinerja pegawai maka akan semakin tinggi pula peluang organisasi dalam mencapai tujuan dengan tepat. Keberhasilan organisasi sebagai satu kesatuan merupakan akumulasi dari hasil kerja pegawai yang berprestasi. Berikut ini akan dikemukakan pengertian kinerja pegawai menurut para ahli, yaitu :

Rivai (2011:309) menyatakan kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Bernandin dan Russell yang dikutip oleh Gomes (2009:135) memberi batasan mengenai kinerja (performance), yaitu : *the record*

of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time periode". (catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu).

Mangkunegara (2011:57) mendefinisikan kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan definisi di atas maka dalam melakukan dan menyempurnakan suatu kegiatan harus didasari dengan rasa tanggung jawab agar tercapai hasil seperti yang diharapkan. Peningkatan kinerja aparatur pemerintah melalui penggunaan teknologi dan informasi pada instansi pemerintah akan menghasilkan kualitas kerja yang produktif dan tepat guna. Hasil kerja yang dicapai oleh aparatur suatu instansi dalam menjalankan tugasnya dalam kurun waktu tertentu, baik yang terkait dengan *input, output, outcome, benefit*, maupun *impact* dengan tanggung jawab dapat mempermudah arah penataan organisasi pemerintahan. Adanya hasil kerja yang dicapai oleh aparatur dengan penuh tanggung jawab akan tercapai peningkatan kinerja yang efektif dan efisien.

2.1.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson dalam Umam (2009:164) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

- a. Faktor Individu yang meliputi: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b. Faktor Psikologis, yang terdiri dari: persepsi, peran, sikap, kepribadian,

motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja.

- c. Faktor Organisasi, yaitu struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

Menurut Siagian (2006:103), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai yang mempunyai karakter baik apabila :

- a. Mempunyai keahlian yang tinggi.
- b. Kesiediaan untuk bekerja.
- c. Lingkungan kerja yang mendukung.
- d. Adanya imbalan yang layak dan mempunyai harapan masa depan.

2.1.5.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual seseorang dengan prestasi yang diharapkan. Handoko (2009:15) menyatakan bahwa untuk dapat menilai kinerja seseorang digunakan dua buah konsepsi utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dengan benar. Efektivitas adalah kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat, untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Evaluasi kerja adalah kegiatan penentuan sampai pada tingkat dimana seseorang melakukan tugasnya secara efektif.

Sistem penilaian kinerja dalam suatu organisasi mencakup beberapa elemen. Elemen pokok sistem penilaian kinerja mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria, dan pemberian umpan balik kepada pekerja dan manajer personalia. Meskipun manajer personalia merancang sistem penilaian kinerja, tetapi yang melakukan penilaian kinerja pada umumnya adalah atasan langsung pekerja yang bersangkutan.

Menurut Handoko (2009:17) guna mengetahui kinerja pekerja diperlukan kegiatan-kegiatan khusus, yaitu:

1. Identifikasi dimensi kerja yang mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pekerja dalam suatu organisasi.
2. Penetapan standar kerja, penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses melalui dimana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pekerjanya.

Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan *output* dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan jumlah *output* yang dihasilkan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu dari suatu kejadian. Pengukuran kualitatif *output* mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaian pekerjaan yang telah dilaksanakan, sering juga dinyatakan dalam indikasi. Namun apabila diperlukan pengukuran kualitatif dapat juga dikuantitatifkan misalnya dengan cara mengukur frekuensi terjadinya indikasi tertentu per satuan waktu tertentu atau per siklus.

Berdasarkan pendapat di atas, diperlukan adanya suatu ukuran standar yang ditetapkan terlebih dahulu untuk membandingkan apakah prestasi kerja telah sesuai dengan keinginan yang diharapkan, sekaligus untuk melihat besarnya penyimpangan yang terjadi dengan membandingkan antara hasil kerja pekerja secara aktual dengan ukuran standarnya. Menurut Dessler yang dialihbahasakan oleh Tanya (2006:514) ada 5 (lima) faktor dalam penilaian kinerja pegawai, yaitu:

- a. Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan

keluaran;

- b. Kuantitas pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi;
- c. Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu;
- d. Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan

Mangkunegara (2011:15) menyatakan mengenai empat faktor kinerja karyawan sebagai standar penilaian kinerja, yaitu :

1. Kualitas kerja, yang meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan dan kebersihan.
2. Kuantitas kerja, meliputi output rutin dan non rutin atau ekstra.
3. Keandalan, atau dapat tidaknya diandalkan, yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan, inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.
4. Sikap yang meliputi sikap karyawan lain, pekerjaan serta kerjasama terhadap perusahaan.

Berdasarkan hal-hal di atas dapat dikatakan bahwa auditor sebagai tenaga profesional dalam sebuah institusi atau perusahaan tidak luput dari penilaian kinerja. Hal ini dilakukan untuk dapat meningkatkan tingkat kepercayaan masyarakat terhadap hasil pekerjaannya terutama mengenai pemeriksaan laporan keuangan yang akan menjadi acuan banyak pihak dalam pengambilan keputusan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan yang berkaitan dengan pengaruh audit MSDM, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan peneliti terdahulu dapat dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penelitian judul nama & tahun	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1	Pengaruh audit MSDM terhadap kinerja karyawan. Soedarsa, dkk (2014)	Audit MSDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Memasukan variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen	Memasukan variabel audit MSDM sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
2	Pengaruh kepemimpinan dan <i>team work</i> Terhadap kinerja karyawan Di koperasi Sekjen Kemdikbud Senayan Jakarta Marpaung (2014)	Terdapat pengaruh kepemimpinan yang kuat dan signifikan terhadap kinerja pegawai koperas	Tidak memasukan variabel <i>team work</i>	Memasukan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
3	Pengaruh stres kerja, motivasi kerja, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja tenaga kerja pada proyek mall yani golf di Surabaya. Feri Harianto, Putu Artama Wiguna, Dedy Rakhmad (2008)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa stress kerja, motivasi kerja dan kepemimpinan secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja tenaga kerja.	Tidak menggunakan stress sebagai variabel independen	Memasukan variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen
4	Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Perhubungan dan Komunikasi dan Informatika Provinsi Sumatera Baraf. Harkemela Renat (2010)	Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	Memasukan variabel audit MSDM sebagai variabel independen	Memasukan variabel motivasi kerja dan gaya kepemimpinan sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen

2.3 Kerangka Pemikiran

Meningkatnya kualitas sumberdaya manusia akan termanifestasikan dalam kinerja SDM dalam melaksanakan tugas dan peran yang diembannya

sesuai dengan tuntutan organisasi, oleh karena itu upaya mengelola dan mengembangkan kinerja individu dalam organisasi menjadi hal yang sangat penting dalam membangun dan mengembangkan kemampuan organisasi untuk dapat berperan optimal. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan audit manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan.

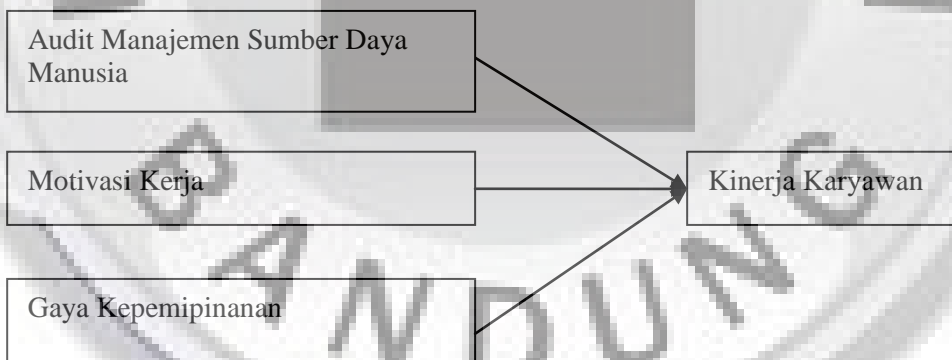
Susilo (2005:63) menyatakan bahwa audit SDM adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen SDM (Sumber Daya Manusia) dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Tujuan audit SDM disini adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi (ketaatan, efektivitas dan efisiensi) agar tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.

Hasibuan (2009:193) menyatakan faktor lain yang juga harus diperhatikan dalam mengoptimalkan kinerja pegawai adalah motivasi. Hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai Motivasi merupakan kondisi kejiwaan seseorang yang dapat mempengaruhi aktivitasnya dalam pencapaian tujuan organisasi, atau

dalam bentuk dorongan-dorongan yang ada pada diri seseorang yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu.

Faktor gaya kepemimpinan juga memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi. Siagian (2006:66) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Berdasarkan beberapa argumen di atas, penulis menduga adanya pengaruh dari kepemimpinan dan pemberdayaan terhadap kinerja pegawai, maka kerangka pemikiran ini diringkas dalam paradig penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Martoyo (2003:218) menyebutkan bahwa audit Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur untuk meneliti atau memeriksa apakah cara membina sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan itu sudah benar dan menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku dan prinsip-prinsip pembinaan yang tepat sesuai kesepakatan bersama. Susilo (2005:85) menyatakan bahwa audit SDM diarahkan untuk memastikan manajemen SDM dan semua aktivitas terkait dilaksanakan secara efektif dan efisien untuk menunjang realisasi misi organisasi mencapai tujuan yang direncanakan, dan tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip pengelolaan SDM maupun semua kebijakan yang telah digariskan.

Tujuan audit SDM disini adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi (ketaatan, efektivitas dan efisiensi kerja karyawan) agar tujuan organisasi secara keseluruhan dapat tercapai. Penelitian Soedarsa, dkk (2014) menunjukkan ada hubungan yang positif dan signifikan dari audit manajemen sumber daya manusia dengan kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan antara audit manajemen sumber daya manusia dengan kinerja karyawan.

H1: Audit manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut pendapat Robbins (2006:218), tingkat kinerja pegawai tergantung pada motivasi kerja, motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja, semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan. Penelitian Harianto, dkk (2008) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

H2: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

2.4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Faktor kepemimpinan juga memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga dari kelompok dan manajerial. Siagian (2006:66) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya.

Hasil penelitian Marpaung (2014) dan Harkemela Renat (2010)

menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi pegawai melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan