BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengertian Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Suatu ilmu bagaimana mengatur peranan sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan perusahaan. MSDM didasari pada suatu konsep memanusiakan keryawan, bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll. Berikut merupakan pengertian Sumber Daya Manusia Menurut Para Ahli :

Menurut Dessler (2006:4) manajemen sumber daya manusia adalah : "Proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan."

Menurut L.Byars dan W. Rue ((2005:p4) manajemen sumber daya manusia adalah :

"Suatu aktifitas yang di desain untuk menyediakan dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi."

Menurut Noe/Hollenbeck/Gerhart/Wright (2008:2) manajemen sumber daya manusia adalah :

"Kebijakan, pelatihan, dan sistem yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap , dan *performance."*

Menurut Scott Snell dan George Bohlander (2010: 4) manajemen sumber daya manusia adalah :

"Proses mengatur keahlian manusia untuk mencapai tujuan organisasi"

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang mengatur sumber daya manusia yang ada dengan sistem secara formal, efektif dan efisien didalam suatu organisasi.

2.1.1.1 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

.Menurut Johar Arifin dan A Fauzi (2007:8) Terdapat 9 peran manajemen sumber daya manusia dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian, yaitu :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Melakukan perekrutan karyawan, seleksi dan penempatan pegawai sesuai kualifikasi pegawai yang di butuhkan perusahaan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemutusan hubungan kerja.
4. Membuat perkiraan kebutuhan pegawai di masa yang akan datang.

5. Memperkirakan kondisi ekonomi pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Senantiasa memantau perkembangan undang-undang ketenagakerjaan dari waktu ke waktu khususnya yang berkaitan dengan masalah gaji/upah atau kompensasi terhadap pegawai.
7. Memberikan kesempatan karyawan dalam hal pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja karyawan.
8. Mengatur mutasi karyawan.
9. Mengatur pensiun, pemutusan hubungan kerja beserta perhitungan pesangon yang menjadi hak karyawan.

Dalam Manajemen SDM yang ingin ditelah adalah karyawan. R.Kyosaki menyebutnya dalam empat tingkatan (quadrant) yaitu *self employed, employee*, pebisnis dan investor. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka, waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahan dan mendapat kopensasi dari perusahan tersebut. Namun berbicara mengenai tenaga kerja ini masih umum. Karena ada yang tidak bekerja, yang bekerja (pada orang lain/negara/swasta) dan mereka yang bekerja sendiri.

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Yang Strategis

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja (2007,p12-13) manajemen sumber daya manusia yang strategis di definisikan sebagai :

“Adanya keterkaitan antara SDM dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi yang

mendorong inovasi dan fleksibilitas untuk memampukan organisasi dalam mencapai tujuannya.”

Menurut L. Mathis & H. Jackson (2003,p30) stratejik *human resource manajemen* adalah ;

“Pemanfaatan kepegawaian dari suatu organisasi untuk mendapatkan atau mempertahankan keunggulan kompetitif dari kompetitor.”

Manajemen SDM yang strategis telah didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan yang mendorong inovasi dan kelenturan. Dengan kata lain, itu merupakan pola dari penyebaran SDM dari kegiatan yang terencana untuk memberikan kemampuan sebuah perusahaan mencapai tujuannya.

Dengan demikian, strategi SDM adalah mengarah kepada pembangunan angkatan kerja. Komponen khusus dari strategi SDM meggunakan berbagai mekanisme untuk membangun komunikasi dua arah yang sehat, yaitu menyaring manajer yang potensial, memberikan kompensasi yang sangat bersaing dan insentif pembayaran kinerja, menjamin seluas mungkin perlakuan yang adil dan keamanan karyawan bagi semua karyawan, melembagakan berbagai kegiatan promosi dari dalam yang diarahkan pada pemberian setiap peluang bagi karyawan untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan bakat mereka ketika bekerja.

Brian E. Becker dalam buku *'The Human Resotirces Scorecard, Linking People, Strategy, and Performance'* mengemukakan 4 perspektif tentang evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik. Evolusi sumber daya manusia sebagai aset strategik sebagai berikut :

a. *The personel perspective,* yaitu perusahaan merekrut karyawan yang paling baik dan mengembangkannya.

b. *The compensation perspectives,* yaitu perusahaan menggunakan bonus, pembayaran insentif, dan perbedaan-perbedaan yang berarti dalam pembayaran untuk memberi ganjaran kepada karyawan yang berprestasi tinggi dan rendah. Ini adalah langkah pertama dalam mempercayai orang sebagai sumber keunggulan kompetitif *(competitive advantage),* namun perusahaan belum secara penuh mengeksploitasi manfaat dari sumber daya sebagai asetstrategik.

c. *The alignment perspective,* yaitu manajer senior melihat karyawan sebagai aset strategik namun mereka tidak melakukan investasi dalam meningkatkan kapabititas sumber daya manusia. Sebab itu, sistem sumber daya manusia tidak dapat meningkatkan perspektif manajemen

d. *The high performance perspective,* yaitu eksekutif sumber daya manusia dan yang lain memandang sumber daya sebagai suatu sistem yang melekat dalam sistem yang tebih besar dari implementasi strategi perusahaan. Perusahaan mengelola dan mengukur hubungan antara kedua sistem tersebut dengan kinerja perusahaan *(linking people, srategy, and performance).*.

2.1.2 Pengertian Audit

Pada dasarnya audit merupakan kegiatan yang membandingkan kondisi aktual yang ada dengan kriteria yang telah dibuat. Kondisi yang dimaksud disini merupakan keadaan yang seharusnya dapat digunakan oleh auditor sebagai pedoman untuk mengevaluasi informasi dalam lingkup akuntansi dan keuangan.

Pengertian Audit menurut *Institute of Internal Auditor* (IIA) dalam Sawyer, et al. (2009: 8) adalah sebagai berikut:

> "Internal audit sebagai suatu fungsi pengendalian independen yang *assurance* dalam organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi aktivitas organisasi sebagai pemberi jasa kepada organisasi.".

Menurut Arens (2008: 4) audit adalah:

> "Proses pengumpulan dan evaluasi bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian antar informasi itu dengan kriteria yang telah ditetapkan."

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

2.1.3 Pengertian Audit Internal

Audit internal hanya terdapat dalam perusahaan yang relatif besar. Dalam perusahaan ini, pimpinan perusahaan membentuk banyak departemen, bagian, seksi, atau suatu organisasi yang lain dan mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada kepala–kepala unit organisasi tersebut.

Definisi internal audit menurut *American Accounting Association* dalam Sawyer, et al. (2009: 8) adalah sebagai berikut :

> "Suatu proses yang sistematis secara objektif untuk memperoleh dan mengevaluasi asersi tindakan dan kejadian-kejadian ekonomis. Penilaian tersebut dilakukan untuk meyakinkan derajat kesesuaian antara asersi dengan kinerja yang ditetapkan dan mengkomunikasikannya ke pihak yang berkepentingan.

Dari definisi diatas audit internal merupakan suatu kontrol organisasi yang mengukur dan mengevaluasi organisasi untuk perbaikan kinerja dengan kegiatan meliputi pengujian, penilaian efektivitas dan kecukupan dalam efektivitas penerapan pengendalian intern yang ada dalam organisasi. Informasi yang dihasilkan, ditujukan untuk manajemen organisasi sendiri.

Setelah mengetahui apa yang dimaksud dengan audit internal, terdapat istilah yang disebut auditor internal yang harus kita ketahui untuk dapat membedakan antara audit internal dengan auditor internal.

Pengertian dari auditor internal menurut Menurut Sawyer (2009: 7) adalah sebagai berikut :

> "Auditor internal memberikan informasi yang diperlukan manajer dalam menjalankan tanggung jawab secara efektif. Auditor internal bertindak sebagai penilai independen untuk menelaah operasional perusahaan dengan mengukur dan mengevaluasi kecukupan kontrol serta efisiensi dan

efektivitas kinerja perusahaan. Auditor internal memiliki peranan yang penting dalam semua hal yang berkaitan dengan pengelolaan perusahaan dan risiko-risiko terkait dalam menjalankan usaha.

Pengertian dari auditor internal menurut Siti Kurnia Rahayu dan Ely Suhayati (2009:14) adalah sebagai berikut:

> **"**Pegawai dari suatu organisasi/perusahaan yang bekerja di organisasi tersebut untuk melakukan audit bagi kepentingan manajemen perusahaan yang bersangkutan, dengan tujuan untuk membantu manajemen organisasi untuk mengetahui kepatuhan para pelaksana operasional organisasi terhadap kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh perusahaan**".**

Auditor sering disebut auditor internal dan merupakan karyawan organisasi tersebut. Auditor internal bertanggung jawab terhadap pengendalian intern perusahaan demi tercapainya efisiensi, efektifitas dan ekonomis serta ketaatan pada kebijakan yang diambil oleh perusahaan.

2.1.4 Fungsi Audit Internal

Fungsi audit internal dijelaskan oleh Hery (2010:93) menyatakan bahwa:

> "Auditor internal memiliki fungsi untuk memeriksa dan menilai baik buruknya pengendalian atas akuntansi keuangan dan operasi lainnya, Memeriksa sampai sejauh mana hubungan para pelaksana terhadap kebiijakan, rencana dan prosedur yang telah ditetapkan, Memeriksa sampai sejauh mana aktiva perusahaan dipertanggungjawabkan dan dijaga dari berbagai macam bentuk kerugian, Memeriksa kecermatan pembukuan

dan data lainnya yang dihasilkan oleh perusahaan,Menilai prestasi kerja para pejabat pelaksana dalam menyelesaikan tanggung jawab yang telah ditugaskan".

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa fungsi audit internal merupakan kegiatan penilaian yang bebas, yang terdapat dalam organisasi, yang dilakukan dengan cara memeriksa akuntansi, keuangan, dan kegiatan lain. Untuk memberikan jasa bagi manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab mereka. Dengan cara menganalisis, penilaian, rekomendasi, dan komentar-komentar penting terhadap kegiatan manajemen, auditor internal menyediakan jasa tersebut. Audit internal berhubungan dengan semua kegiatan perusahaan, sehingga tidak hanya terbatas pada audit catatan-catatan akuntansi.

2.1.5 Definisi Pelatihan

Menurut beberapa ahli, telah dikemukakan definisi pelatihan adalah sebagai berikut :

Pengertian Pelatihan menurut Soekijo (2009 :16) adalah :

"Suatu proses pengembangan kemampuan kearah yang diingikan oleh organisasi yang bersangkutan."

Pengertian Pelatihan menurut H.John bernandian & Joyce E.A Russell (2013:197) adalah :

"Setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan tertentu yang ada kaitan dengan pekerjannya."

Pengertian Pelatihan menurut Sedarmayanti (2013:198) adalah :

"Sebagai sarana yang ditunjukan pada upaya untuk lebih mengaktifkan kerja para anggota organisasi yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak-dampak negatif yang dikarenakan kurangnya pendidikan, pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri dari anggota atau kelompok anggota tertentu.

Sikula dalam Mangkunegara (2009 : 44) mengatakan pelatihan adalah:

"Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas."

Samsudin (2009 : 110) menyatakan bahwa pelatihan adalah:

"Usaha untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan kerja dalam waktu yang relatif singkat (pendek)."

Ada lima faktor penyebab diperlukannya sebuah pelatihan, yaitu sebagai berikut (Samsudin, 2009 : 113) adalah :

"Kualitas angkatan kerja, persaingan global, perubahan yang cepat dan terus-menerus, masalah alih teknologi dan perubahan demografi."

Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam pelatihan menurut Veithzal Rivai (2009:225) yaitu :

> "Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan berperan dalam melaksanakan pelatihan yaitu : instruktur, peserta, materi (bahan), metode, prinsip pembelajaran dan evaluasi pelatihan."

Antara lain dengan penjelasan dibawah ini :

1. Kemampuan Instruktur Pelatihan

   Mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

2. Peserta Pelatihan

   Sangat penting untuk memperhitungkan tipe pekerja dan jenis pekerja yang akan dilatih.

3. Materi yang Dibutuhkan

   Materi disusun dari estimasi kebutuhan tujuan latihan, kebutuhan dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan.

4. Metode yang Digunakan

   Metode yang dipilih hendak disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan.

5. Sarana atau Prinsip-Prinsip Pembelajaran

   Pedoman dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif.

6. Evaluasi Pelatihan

   Setelah mengadakan pelatihan hendaknya dievaluasi hasil yang didapat dalam pelatihan, dengan memperhitungkan tingkat reaksi, tingkat belajar, tingkat tingkah laku kerja, tingkat organisasi, dan nilai akhir.

Dari pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan merupakan sebagai suatu aktifitas yang bertujuan untuk membuat pegawai lebih terampil dan lebih produktif.

2.1.6 Definisi Kemampuan

Menurut John.M. ivan Cevich (2007:85) yang dimaksud dengan Kemampuan adalah:

"Bakat seseorang untuk melakukan tugas mental atau fisik."

Menurut Soelaiman (2007:112) yang dimaksud dengan Kemampuan adalah:

"Sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Karyawan dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik. "

Menurut Robert Kreitner (2005:185) yang dimaksud dengan kemampuan adalah:

"Karakteristik stabil yang berkaitan dengan kemampuan maksimum fisik mental seseorang."

Menurut Stephen P. Robins (2006:46) Kemampuan (*ability*) adalah :

"Kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik."

Menurut Mc Shane dan Glinow dalam Buyung (2007:37) kemampuan adalah:

"*Ability the natural aptitudes and learned capabilities required to successfully complete a task"*

Menurut Greenberg dan Baron dalam Buyung (2007:38) mendefinisikan kemampuan adalah:

"Kemampuan-kemampuan adalah kapabilitas mental dan phisik untuk mengerjakan berbagai tugas-tugas. Kemampuan terdiri dari dua kelompok utama yang paling relevan dengan perilaku dalam bekerja adalah kemampuan intelektual yang mencakup kapasitas untuk mengerjakan berbagai tugas-tugas kognitif dan kemampuan fisik yang mengacu pada kapasitas untuk mengerjakan tindakan-tindakan fisik."

David Mc Cleeland dalam Vheitzal (2008 : 459) dalam teorinya mengatakan bahwa:

"Kemampuan seseorang dapat ditentukan oleh virus mental yang ada pada dirinya. Virus mental adalah kondisi jiwa yang mendorong seseorang untuk mampu mencapai prestasinya secara maksimal.

Virus mental yang dimaksud terdiri dari 3 golongan kebutuhan yaitu :

1. *Need of achievment* (kebutuhan untuk keberhasilan),
2. *Need of affilation* (kebutuhan untuk memperluas keberhasilan) dan,
3. *Need of power* (kebutuhan untuk menguasai sesuatu).

Dalam pencapaian kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang berada didalamnya. Menurut Siagian (2008 :109) kemampuan yang tinggi serta sistematis dalam memecahkan masalah yang harus dilaksanakan dan harus dimiliki oleh pegawai diantaranya adalah :

a. Kemampuan teknis :
   1. Tingkat pengetahuan dan pengalaman
   2. Tingkat kemampuan dalam prosedur kerja
   3. Intensitas kemampuan dalam menggunakan fasilitas kantor.

b. Kemampuan konseptual :

   1. Tingkat pendidikan formal
   2. Tingkat kesesuaian pendidikan dengan pekerjaan
   3. Tingkat pendidikan non-formal
   4. Tingkat pengembangan diri

c. Kemampuan sosial :

   1. Tingkat komunikasi
   2. Tingkat penerapan kepemimpinan yang efektif
   3. Intensitas hubungan kerja
   4. Tingkat kesalahpahaman pegawai

Dari pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kemampuan merupakan suatu sikap yang dimiliki karyawan baik mental maupun fisik untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu organisasi.

2.1.6.1 Asas-asas Kemampuan

Menurut Stephen P. Robins (2006:46) asas-asas kemampuan adalah :

"Seluruh kemampuan seorang individu pada hakekatnya tersusun dari dua perangkat asas yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik."

1. Asas kemampuan intelektual

   Kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan kegiatan mental.

2. Asas kemampuan fisik

   Kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas yang menuntut stamina, kecekatan, kekuatan, dan keterampilan serupa.

2.1.7 Pengalaman

Menurut Edy Sutrisno (2009:167) yang dimaksud dengan Pengalaman adalah:

"Tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan. Namun dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman, tapi juga mempertimbangkan pada kemampuan dan keahlian."

Pengalaman auditor menurut Sukrisno Agoes (2012:33), adalah :

"Pengalaman Auditor adalah auditor yang mempunyai pemahaman yang lebih baik. Mereka juga lebih mampu memberi penjelasan yang masuk akal atas kesalahan – kesalahan dalam laporan keuangan dan dapat mengelompokkan

kesalahan berdasarkan pada tujuan audit dan struktur dari sistem akuntansi yang mendasar."

Menurut Mulyadi (2008:25) tiga faktor pengalaman auditor diantaranya:

1. Pelatihan Profesi.

   Pelatihan Auditor menurut ISO (9001:2008) yaitu Memahami cara membuat perencanaan, persiapan, pelaksanaan dan pelaporan atas audit sistem manajemen mutu yang berpendekatan proses, termasuk mampu untuk mengumpulkan dan menganalisa temuan, dan membuat kesimpulan berdasarkan observasi sesuai dengan kriteria audit.

2. Pendidikan.

   Pendidikan yang dimiliki oleh aparat pemeriksa hendaknya disesuaikan dengan tugas yang dilaksanakan. Sebagaimana yang diisyaratkan oleh PERMENPAN No: PER/05/M.PAN/03/2008 tentang latar belakang pendidikan, Auditor mempunyai tingkat pendidikan formal minimal strata satu (S-1) atau yang setara.

3. Lama kerja

   Seorang auditor yang memiliki kemampuan dalam mengaudit maka akan cakap dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang auditor berpengalaman praktik dibidang audit umum atas laporan keuangan paling sedikit 1000 (seribu) jam dalam 5 (lima) tahun.

Menurut Raymond A. Noe (2010:545) yang dimaksud dengan Pengalaman adalah:

"Hubungan, masalah, tuntutan, tugas, dan ciri lain yang dihadapi para karyawan pada pekerjaannya."

Berdasarkan pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa lamanya bekerja dan sering tidaknya melakukkan tugas audit akan mempengaruhi pengalaman auditor. Pengalaman seorang auditor yang baik juga akan mempengaruhi pengetahuan auditor sehingga kinerja auditor internal dapat maksimal dalam menjalankan tugasnya.

2.1.8 Kinerja

Kinerja menurut Wirawan (2009:5) adalah sebagai berikut:

"Keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu."

Menurut Menurut Mitchell dan Larson (2008: 491) kinerja adalah sebagai berikut :

"*Area of performance is quality and quantity of work, promptness ,initiative and communication".*

Artinya wilayah (indikator) penilaian kinerja adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan, inisiatif/prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan, dan komunikasi/kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Menurut Veithzal Rivai (2009:548) kinerja adalah :

”Merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Menurut Edy Sutrisno (2010 : 151) kinerja adalah :

“Suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja”.

Menurut Sherman da Ghomes dalam Soelaiman (2007:279):

”Job performance is the amount of succesfull role achievement”

Menurut Soelaiman dalam bukunya Manajemen Kinerja (2007:279) adalah:

“Sebagai sesuatu yang dikerjakan dan dihasilkan dalam bentuk produk maupun jasa, dalam suatu periode tertentu dan ukuran tertentu oleh seseorang atau sekelompok orang melalui kecakapan, kemampuan, pengetahuan dan pengalamannya.”

Menurut Rahmatullah dalam (Martha,2009), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Faktor individual yang terdiri dari kemempuan dan keahlian latar belakang, demografi dan motivasi kerja serta disiplin kerja.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, *atitude*, personality dan pembelajaran.
3. Faktor organisasi terdiri dari sistem atau bentuk organisasi sumber daya, kepemimpinan, komunikasi, lingkungan kerja, budaya kerja, budaya organisasi, penghargaan, struktur, diklat dan *job design*.

2.1.8.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja menurut Soelaiman (2007:280) adalah :

"Pemahaman evaluasi kinerja (*performance appraisal / evaluation*) memiliki beberapa istilah seperti : *merit ratting, behavioral, assessment, employee evaluation,personal review*, dan sebagainya. Dengan demikian penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal yang terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat kehadiran. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia ia berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat."

Evaluasi / penilaian kinerja secara prosedur menurut Soelaiman (2007:280) pada dasarnya meliputi:

1. Penetapan standar kerja

2. Penilaian kinerja aktual karyawan

3. Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan sebagai pengaukuan atas kinerja dan diharapkan untuk terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Dari pengertian diatas menurut beberapa ahli, penulis mengambil kesimpulan bahwa Penilaian kinerja adalah pemberian umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi.

2.1.8.2 Tujuan dan manfaat Penilaian Kinerja

Tujuan dilakukannya penilain kinerja berdasarkan periode waktunya menurut Soelaiman (2007:285) adalah sebagai berikut:

1. Untuk memberikan dasar bagi rencana dan pelaksanaan pemberian penghargaaan bagi karyawan atas kinerja pada periode waktu sebelumnya. *(to rewards past performance).*

2. Untuk memotivasi agar pada periode waktu yang akan datang kinerja seorang karyawan akan dapat ditingkatkan *(to motivate future performance improvement)*

Manfaat penilain kinerja menurut Soelaiman (2007:285) antara lain adalah :

1. Sebagai dasar informasi dan data untuk pengambilan keputusan menaikan atau menurunkan gaji.

2. Sebagai dasar informasi dan dasar untuk pengambilan keputusan mengenai status karyawan, pemutusan hubungan kerja (PHK), dan lain sebagainya.

3. Sebagai dasar informasi dan data untuk kebijakan promosi.

4. Sebagai dasar informasi dan data untuk penempatan-penempatan karyawan pada tugas-tugas tertentu.

5. Sebagai dasar informasi dan data untuk menilai efektivitas setiap kegiatan yanga ada dalam perusahaan.

6. Sebagai dasar informasi dan data untuk memperkirakan kebutuhan akan pelatihan bagi karyawan dalm organisasi.

7. Sebagai dasar informasi dan data untuk mengevaluasi program latihan, efektivitas jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, mekanisme pengawasan monitoring, kondisi kerja, peralatan-peralatan kerja, dan kemampan kerja karyawan.

8. Sebagai dasar informasi dan data untuk mengetahui aspek-aspek kompetensi yang masih perlu ditingkatkan oleh karyawan.

9. Sebagai dasar informasi dan data untukmemperbaiki dan mengembangkan deskripsi pekerjaan (*job description*) maupun desain pekerjaan (*job design*).

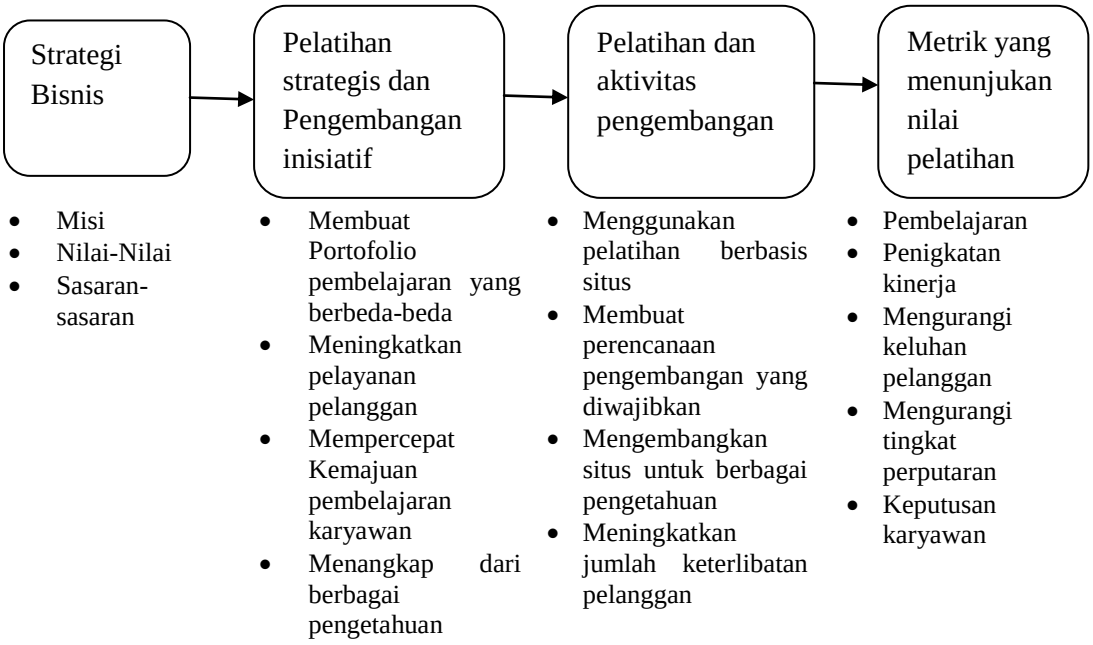
10. Hasil penilaian kinerja (*performance apprasial*) karyawan dapat memperaiki keputusan-keputusan personalia dan member umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

2.1.9 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

Berikut ini penulis mencoba menjelaskan keterkaitan antar variabel pendukung yang berasal dari teori pendukung.

2.1.9.1 Teori Penghubung Pelatihan terhadap Kinerja

Dalam buku Penilaian dan pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia yang ditulis oleh Raymond A.Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wright (2010:554), pelatihan strategis berpengaruh dengan proses pengembangan :



Gambar 2.1
Pelatihan strategis berpengaruh dengan proses pengembangan

Metrik yang menunjukan nilai pelatihan dapat dilihat bahwa suatu pelatihan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kinerja pada suatu organisasi perusahaan.

2.1.9.2 Teori Penghubung Pelatihan terhadap Kemampuan

Menurut Mathis (2006:301) pelatihan berhubungan dengan kemampuan, yaitu :

> "Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi".

Menurut Atmodiwirio (2005:74), manfaat pelatihan dapat dilihat dari dua sisi yaitu:

a. Sisi individu

1) Menambah wawasan, pengetahuan tentang perkembangan organisasi baik secara internal ataupun eksternal.
2) Menambah pengetahuan di bidang tugasnya.

3) Menambah keterampilan dalam meningkatkan pelaksanaan tugasnya.

4) Meningkatkan pengalaman memimpin.

5) Meningkatkan kemampuan menangani emosi.

b. Sisi Organisasi

1) Meningkatkan kemampuan berproduksi.

2) Penyesuaian terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya.

3) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan kolaborasi dan jejaring kerja.

Menurut pengertian di atas dapat ditarik kesipulan bahwa pelatihan merupakan suatu proses dalam mencapai kemampuan untuk membantu tujuan organisasi menyediakan para pegawai dengan keterampilan khusus dalam pekerjaan mereka saat ini. Maka pelatihan memiliki pengaruh terhadap kemampuan.

2.1.9.3 Teori Penghubung Kemampuan terhadap Kinerja

Menurut Luhgiatno dalam jurnal ISSN : 19076304. Vol. 1 No. 1 Juni 2006, dengan judul "Pengaruh Motivasi dan Kemampuan terhadap Kinerja *(Motivation Influence and Capability to The Work Activity)"* menyimpulkan bahwa :

"Kemampuan berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja."

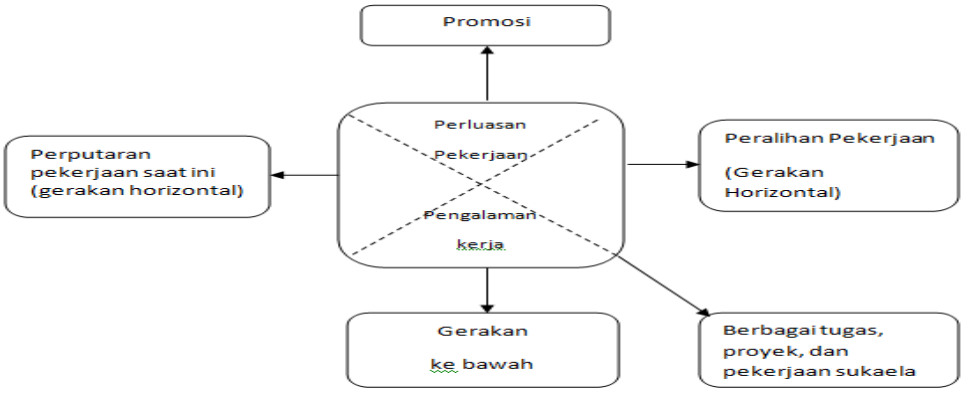
Menurut Debby Triasmoro dalam Jurnal Ilmu Manajemen, revitalisasi, Vol. 1, Nomor 2, September 2012 yang berjudul "Pengaruh Kemampuan, Motivasi dan Kinerja Pegawai Terhadap Produktifitas Kerja (Studi Kasus di BAPPEDA Kabupaten Kediri.", menjelaskan bahwa :

"Secara parsial Kemampuan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai."

Hal ini menunjukkan bahwa faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan karyawan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan adalah kemampuan kerja. Kemampuan merupakan potensi yang ada dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan ataupun tidak dapat melakukan pekerjaan tersebut. Kemampuan kerja pada dasarnya sangat berpengaruh terhadap hasil kerja yang dicapai oleh karyawan. Sehingga kemampuan kerja merupakan hal penting yang berpengaruh bagi seorang karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

2.1.9.4 Teori Penghubung Pengalaman terhadap Kemampuan

Dalam buku Penilaian dan pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia yang ditulis oleh Raymond A.Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wright (2010:548) dijelaskan cara pengalaman kerja digunakan untuk pengembangan kemampuan, yaitu :



Gambar 2.2

Cara pengalaman kerja digunakan untuk pengembangan kemampuan

- Peralihan (transfer) : Gerakan karyawan pada tugas pekerjaan yang berbeda di bidang perusahan yang berbeda.
- Promosi (Promotion): Pengangkatan ke dalam posisi-posisi dengan tantangan yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih baik, dan kewenangan yang lebih banyak dari pekerjaan sebelumnya.
- Gerakan ke bawah *(downward move)*: Perubahan pekerjaan yang melibatkan pengurangan pada tingkat tanggung jawab dan kewenangan karyawan.
- Magang di luar Perusahaan (Externship) : Ketika perusahaan mengizinkan karyawan untuk mengambil peran operasi purnawaktu pada perusahaan lain.
- Perputaran pekerjaan yang efektif sebagai berikut :
    1. Perputaran pekerjaan digunakan untuk mengembangkan berbagai ketrampilan dan memberikan pengalaman yang dibutuhkan para karyawan untuk posisisi-posisi manajerial.
    2. Para karyawan memahami berbagai ketrampilan khusus yang akan dikembangkan dengan perputaran.
    3. Perputaran pekerjaan dikaitkan dengan proses manajemen karir sehingga para karyawan mengetahui berbagai kebutuhan pengembangan yang ditunjukan oleh setiap tugas pekerjaan.
    4. Berbagai manfaat dari perputaran dapat diperbesar dan biaya-biaya diperkecil maka pengelolaan waktu perputaran untuk mengurangi biaya-biaya beban kerja serta membantu para karyawan memahami para karyawan memahami peran perputaran pekerjaan pada rencana-rencana pengembangannya.

Menurut Raymond A.Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, dan Patrick M. Wright (2010:545) :

> "Sebagaian besar pengembangan kemampuan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja. Yaitu mengenai hubungan, tuntutan, tugas, atau cirri lain yang di hadapi karyawan pada pekerjaannya. Asumsi utama dari menggunakan ppengalaman pekerjaan untuk pengembangan kemampuan karyawan adalah pengembangan paling mungkin terjadi ketika ada kecocokan antara ketrampilan karyawan dengan pengalaman di masa lalu serta ketrampilan yang dibutuhkan pada pekerjaan."

Menurut penjelasan tersebut, pengembangan karyawan dapat terjadi melalui suatu proses pengalaman kerja yang baik. Apabila suatu auditor memiliki pengalaman yang baik, maka kemampuan auditor terhadap pekerjaannya akan maksimal.

2.1.9.5 Teori Penghubung Pengalaman terhadap Kinerja

Menurut Yeni Kuntari, dalam Jurnal Ekonomi 2001, XVI(1) yang berjudul "Pengalaman Organisasi, Evaluasi Terhadap Kinerja Dan Hasil Karir Pada Kantor Akuntan Publik: Pengujian Pengaruh Gender." Menyatakan bahwa :

> "Pengalaman memiliki pengaruh terhadap kinerja"

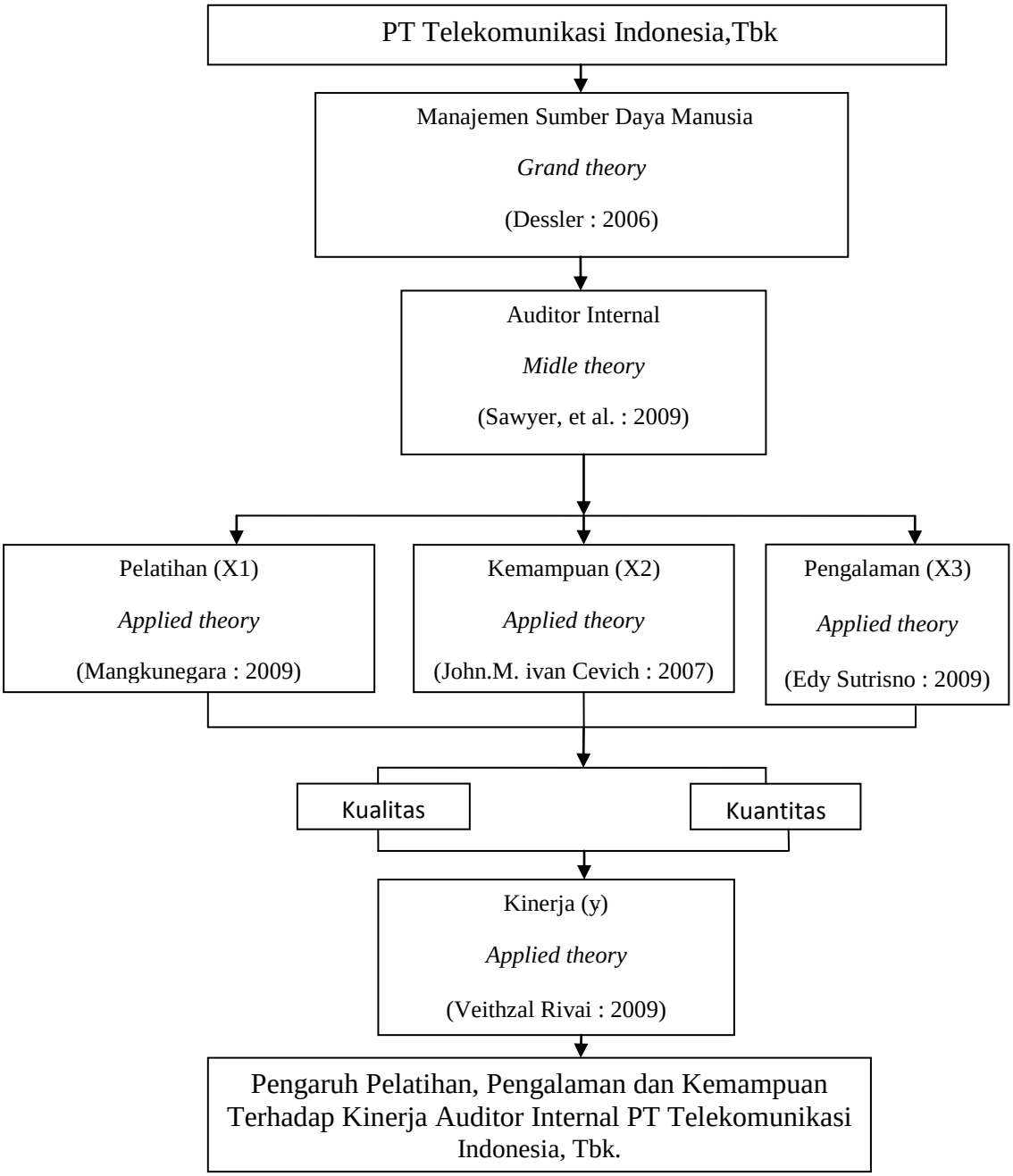
Auditor yang berpengalaman akan menghasilan hasil kerja yang maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan. Dalam hal ini pengalaman seorang auditor secara langsung mempengaruhi kinerja.

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan selalu menginginkan kinerja internal audit sangat baik supaya tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam hal ini unit internal audit dalam menjalankan fungsinya yaitu mengawasi, memeriksa dan menetapkan kebijakan perusahaan harus benar-benar sesuai dengan tujuan perusahaan yang diharapkan. Seorang auditor internal yang memiliki kemampuan tinggi dalam melakukan kegiatan audit sangat diperlukan untuk menghasilkan kinerja yang baik. Selain itu Pelatihan dalam suatu unit internal audit juga di perlukan untuk meningkatkan pengalaman dan kinerja bagi auditor internal, karena pelatihan sebagai suatu aktifitas yang bertujuan untuk membuat auditor lebih terampil dan lebih produktif. Seorang auditor internal yang berpengalaman juga akan berpengaruh pada kemampuan auditor. Sehingga pelatihan, pengalaman dan kemampuan pada unit internal audit sangat penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penilaian kinerja sangat penting bagi perusahaan untuk menilai prestasi kerja intenal audit maupun perusahaan. Bagi internal audit, penilaian ini memberikan umpan balik tentang pelaksanaan kerja mereka, misalnya tentang kemampuan, kekurangan, dan potensinya. Dan juga bermanfaat untuk perbaikan kinerja, penyesuaian upah kerja, pengembangan karir, dan perbaikan kualitas audit. Bagi perusahaan, hasil penilaian kinerja dapat juga digunakan sebagai pertimbangan untuk pengembangan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program latihan, rekruitmen, seleksi, program pengenalan, dan penempatan.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dari penelitian yang berjudul pengaruh pelatihan, kemampuan, dan pengalaman terhadap Auditor

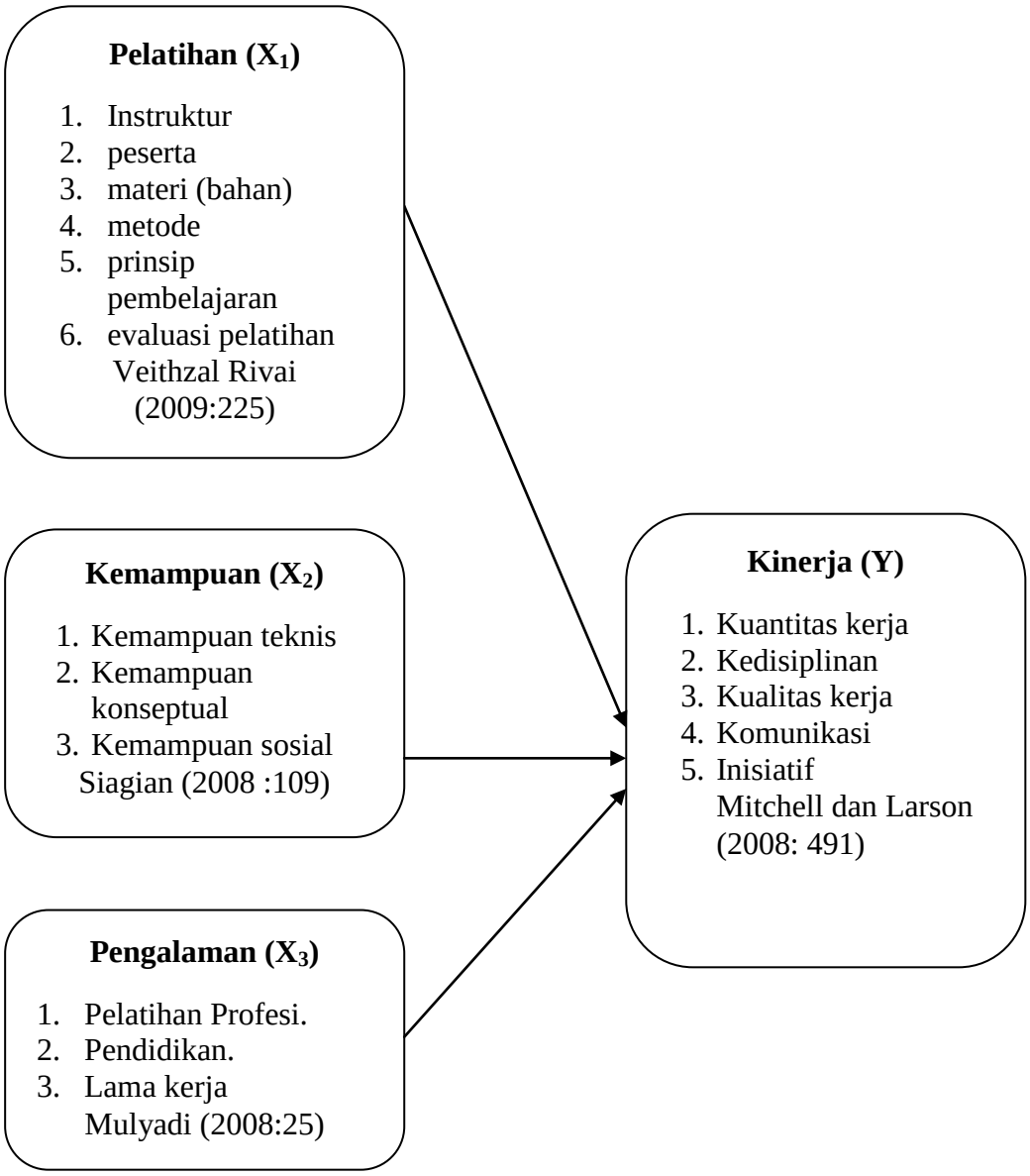
Internal PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. dapat digambarkan dalam bentuk bagan seperti di bawah:



Gambar 2.3

Skema Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian di atas, maka paradigma penelitian dari penelitian tentang pengaruh Pengaruh Pelatihan, kemampuan, dan Pengalaman terhadap Kinerja pada Internal auditor PT Telekomunikasi Indonesia,Tbk. dapat digambarkan dalam bentuk bagan seperti di bawah:



Gambar 2.4

Paradigma Pengaruh Pelatihan, Kemampuan, dan Pengalaman Terhadap

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas maka penulis mengambil kesimpulan sementara penelitian bahwa :

H_1 : Pelatihan auditor pada PT Telekomunikasi Indonesia,Tbk. memiliki pengaruh terhadap kinerja.

H_2 : Kemampuan auditor pada PT Telekomunikasi Indonesia,Tbk. memiliki pengaruh terhadap kinerja.

H_3 : Pengalaman auditor pada PT Telekomunikasi Indonesia,Tbk. memiliki pengaruh terhadap kinerja.

H_4 : Pelatihan, Kemampuan dan Pengalaman Auditor memiliki pengaruh terhadap Kinerja Audit Internal secara simultan pada PT Telekomunikasi Indonesia,Tbk.