

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Perusahaan untuk kelangsungan bisnisnya harus dapat mengetahui keunggulan kompetitif yang mereka miliki. Untuk memenuhi keunggulan kompetitif, faktor sumberdaya manusia merupakan hal terpenting bagi perusahaan. Karyawan merupakan elemen penting dari setiap perusahaan. Nawawi (2015) menyatakan bahwa untuk merealisasikan tujuan perusahaan dibutuhkan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan yang mumpuni. Sumberdaya manusia menduduki peran sentral dalam menyumbangkan kegagalan atau keberhasilan bisnis tiap perusahaan.

Sumberdaya lainnya dalam organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya sumberdaya manusia. Kesejahteraan perusahaan sangat ditentukan oleh sumberdaya manusia, dampaknya sangat besar. Keunggulan-keunggulan perusahaan menjadi tidak berguna jika memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas dan berkompeten di bidangnya, sehingga produktivitas dan laba perusahaan dapat dimaksimalkan.

Kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia akan menentukan tingkat keberhasilan perusahaan. Maka dari itu, kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Mathis dan Jackson (2011) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan secara individu merupakan penentu utama pencapaian keberhasilan perusahaan dalam menjalankan operasinya. Kinerja individual karyawan berperan

penting dalam menentukan kinerja perusahaan, dibandingkan sumberdaya-sumberdaya lainnya. Seperti pada strategi manajemen sumberdaya manusia pada PT Telkom yang menekankan pada kompetensi sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kesatuan dan efisiensi kerja pada jajaran perusahaan Telkom Group dan tetap berfokus pada penerapan nilai-nilai perusahaan yang telah ditetapkan (Susilowati *et al.*, 2013). Praktek sumber daya manusia yang dikelola maksimal juga diterapkan oleh Toyota. Superioritas sistem produksi Jepang sampai saat ini masih tetap teruji, seperti yang dilakukan pada *Toyota Production System* (TPS) yang memberikan inspirasi kepada produsen otomotif di negara lainnya. Karyawan-karyawan Toyota bekerja secara totalitas dan memiliki integrasi tinggi pada organisasi. Karyawan memaksimalkan kemampuannya segenap jiwa dan raga (*body and soul*) bagi perusahaan Toyota (Susilowati *et al.*, 2013). Hal ini juga terjadi di perusahaan *startup* seperti Gojek yang sekarang memiliki valuasi nilai yang sangat tinggi (Susilowati *et al.*, 2013). Aspek Dalam pertumbuhan bisnis, ada yang menjadi aspek penting yaitu manajemen SDM (Sumber Daya Manusia). Aspek tersebut sendiri mempunyai peran yang penting dalam menumbuhkan perkembangan perusahaan untuk mencapai kesuksesan. Fungsi manajemen sumber daya manusia berkaitan erat dengan proses pembentukan tim yang berkualitas dalam lingkungan kerja yang kondusif.

Sumber Daya Manusia (SDM) di bidang perhotelan adalah salah satu faktor penentu perkembangan pariwisata, karena di tangan karyawanlah yang bisa membuat betah tidaknya wisatawan berlama-lama di tinggal. SDM dalam bisnis perhotelan adalah salah satu faktor penentu perkembangan pariwisata. Apabila ingin tingkat

kunjungan wisatawan tinggi, kualitas SDM dalam bisnis perhotelan juga harus terus ditingkatkan. Oleh karena itu, mengingat pentingnya SDM perhotelan, tentunya peningkatan kualitasnya juga harus terus ditingkatkan sehingga pelayanan yang diberikan kepada tamu khususnya wisatawan asing akan lebih maksimal, sehingga tamu tersebut betah untuk lebih lama tinggal (Media Indonesia, 2019).

Persaingan yang ketat juga terjadi di layanan akomodasi perhotelan di Manado. Salah satu hotel di Manado yang bersaing adalah Big Fish Hotel. Big Fish Hotel menawarkan akomodasi tepi pantai 2,2 km dari Pelabuhan Manado, serta menawarkan berbagai fasilitas, seperti restoran, lounge bersama, dan taman. Berbagai fasilitas akomodasi di antaranya adalah parkir valet, meja layanan wisata, dan WiFi gratis di seluruh areanya. Akomodasi hotel menyediakan resepsionis 24 jam, layanan *concierge*, dan penukaran mata uang untuk. Sarapan prasmanan tersedia setiap pagi di hotel. Jarak hotel ke Manado Mega Mall adalah 600 meter dari Big Fish Hotel, sementara Manado Town Square berjarak 2,5 km. Jarak ke Bandara Sam Ratulangi adalah 17 km, dan tersedia layanan shuttle bandara berbayar.

Pada Big Fish Hotel permasalahan yang masih terjadi dalam kaitannya dengan sumber daya manusia atau menyangkut karyawan adalah turn over karyawan yang masih sering terjadi. Walaupun tidak terlalu tinggi namun hal ini menjadi kendala bagi perusahaan, karena karyawan baru masih membutuhkan pelatihan lagi, sehingga bila langsung bekerja hasilnya tidak maksimal. Kadangkala keahlian yang dibutuhkan untuk posisi jabatan tertentu tidak diisi dengan karyawan yang memiliki kompetensi yang tepat, sehingga berpengaruh terhadap hasil kinerja. Kadangkala karyawan juga

masih sering merasakan kesalahan kerja karena tidak mengetahui dengan jelas deskripsi kerja mereka.

Tabel 1.1 Tingkat Turnover Karyawan Per Tahun

Tahun	Turnover
2017	15%
2018	21%
2019	23%
2020	29%

Sumber: Data Intern Big Fish, Manado

Data turnover menunjukkan bahwa tiap tahun masih terjadi peningkatan di dalam perusahaan. Hal ini masih menjadi masalah di dalam perusahaan. Kecenderungan meningkat juga disebabkan persaingan yang makin ketat antar hotel, sehingga karyawan memiliki alternatif bekerja di hotel lain bila mereka merasa kurang cocok bekerja. Kesetiaan karyawan perusahaan menjadi berkurang dan karyawan menjadi tidak loyal kepada perusahaan.

Pada Big Fish Hotel, kinerja karyawan masih belum seluruhnya maksimal di dalam perusahaan. Disiplin kerja dan etos kerja masih tidak diadaptasi penuh oleh setiap karyawan perusahaan, sehingga kinerja karyawan menjadi kurang. Ketelitian bekerja masih tidak sempurna, sehingga masih banyak terjadi kesalahan dalam bekerja. Beberapa karyawan masih belum memahami tanggung jawab pekerjaan mereka sepenuhnya sehingga hasil kerjanya masih buruk. Hal ini juga karena perusahaan juga belum melakukan evaluasi atas keseluruhan program SDM-nya, sehingga permasalahan secara gamblang belum bisa diidentifikasi.

Perusahaan selama ini belum mengevaluasi program SDM mereka sehingga masih terdapat banyak kekurangan. Kualifikasi auditor belum disosialisasikan dengan baik kepada karyawan, sehingga karyawan belum mengetahui dengan pasti apa saja yang harus dilakukan dalam audit SDM. Program audit masih belum disosialisasikan juga dengan baik keseluruhan karyawan sehingga penilaian kinerja karyawan tidak dapat dievaluasi secara maksimal. Karena karyawan masih belum mengetahui bagaimana peran mereka dalam program audit yang sebenarnya. Adapun pada pelaksanaan program masih banyak terjadi kesalahan dan ketidaktepatan karena peran serta karyawan masih belum dijelaskan sepenuhnya. Hasil tindak lanjut juga masih belum diterapkan sepenuhnya karena masih memerlukan tahapan-tahapan yang membutuhkan waktu cukup panjang karena karyawan perlu penyesuaian.

Organisasi melakukan pengelolaan fungsi sumberdaya manusia melalui bagian tersendiri. Fungsi sumberdaya manusia bertugas untuk melakukan pengelolaan dan peningkatan sumberdaya yang dimiliki perusahaan, juga melakukan monitoring kebutuhan dan kegiatan sumberdaya manusia agar di dalam perusahaan tercipta lingkungan kerja yang harmonis. Namun pengelolaan dan pemanfaatan potensi sumberdaya manusia kadang tidak dapat dilakukan dengan efektif oleh suatu perusahaan (Ayuningsih *et al.*, 2011). Pengelolaan sumberdaya manusia untuk tiap perusahaan berbeda, meskipun memiliki bidang bisnis yang sama, seperti pada bisnis hotel. Hotel masing-masing memiliki strategi sendiri dalam pengelolaannya. Tata kelola SDM hotel dimulai dari perencanaan sampai dengan pemeliharaan, sehingga dapat meminimalkan kejadian pemutusan hubungan kerja. Penambahan atau

pengurangan karyawan harus disesuaikan dengan kebutuhan pihak hotel (Ayuningsih *et al.*, 2011). Jika tata kelola SDM masih belum maksimal maka tujuan perusahaan tidak akan dapat tercapai. Ketidaktepatan program yang dijalankan akan berakibat pada aktivitas yang tidak menyumbangkan nilai tambah bagi perusahaan. Jika diabaikan dan segera dilakukan perbaikan maka perusahaan dapat kehilangan kemampuan berkompetisi dan mengalami kegagalan untuk mencapai tujuannya.

Perusahaan harus memastikan bahwa manajemen sumberdaya manusia berjalan dengan baik dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan, melalui penilaian atas pelaksanaan dan pengendalian program sumberdaya manusia yang telah dikembangkan perusahaan. Melalui audit manajemen sumberdaya manusia maka dapat dilakukan evaluasi secara menyeluruh atas penetapan tujuan, perencanaan dan pembuatan program sumberdaya manusia (Bhayangkara, 2018).

Hasil dari audit manajemen sumberdaya manusia dapat berkontribusi memberi informasi tentang efektivitas pelaksanaan fungsi sumberdaya manusia, dan memberikan rekomendasi tahapan-tahapan perbaikan yang dibutuhkan, sehingga dapat meningkatkan kontribusi yang lebih bermanfaat bagi kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan serta melakukan pengembangan perusahaan. Karena pengembangan perusahaan membutuhkan sumberdaya manusia yang berkualitas yang dikelola dengan baik agar menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan (Bhayangkara, 2018).

Penyimpangan yang terjadi dapat diketahui melalui audit manajemen sumberdaya manusia. Melalui audit juga dapat dilakukan penyelesaian masalah

sehingga kinerja karyawan dapat bertahan dengan baik. Fungsi sumberdaya manusia jika ditunjang dengan pengendalian internal yang baik akan dapat meminimalkan kesalahan yang terjadi dan faktor-faktor yang dibutuhkan dalam peningkatan kinerja karyawan. Audit manajemen sumberdaya manusia dilakukan untuk memberikan penilaian atas sistem kerja fungsi Sumberdaya Manusia (Siagian, 2014).

Oleh sebab itu, audit manajemen sumberdaya manusia bisa melakukan penilaian aktivitas atau proses yang masih belum sejalan dengan kebijakan organisasi, sehingga dapat meminimalkan proses internal perusahaan yang tidak memberikan nilai tambah. Manfaat utama audit sumberdaya manusia adalah membantu perusahaan melakukan identifikasi atas kondisi saat ini, dan menerapkan tahapan yang dapat diterapkan agar dapat melakukan peningkatan efektivitas kinerja karyawan.

Audit manajemen sumberdaya manusia memfokuskan pada fungsi-fungsi sumberdaya manusia yang telah ditetapkan pihak manajemen perusahaan dan mengevaluasi tingkat kepatuhannya pada kebijakan yang ditetapkan, sehingga dari hal ini dapat diketahui betapa pentingnya peran audit manajemen sumberdaya manusia (Susilo, 2012). Tujuannya adalah untuk mengetahui kinerja dari karyawan. Perangin-angin dan Ariyanto (2017) menyatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan itu juga dipengaruhi oleh sasaran audit SDM (Sumber Daya Manusia). Sasaran dalam audit manajemen sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan *Hotel The Laguna A Luxury Collection Resort & SPA Nusa Dua Bali*.

Audit manajemen sumber daya manusia bisa dipakai untuk menjadi fungsi penilaian dalam organisasi, diantaranya adalah untuk mengevaluasi serta memeriksa

kembali berbagai kegiatan perusahaan yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia maka dari itu diperlukan landasan atau norma-norma yang harus dipenuhi dalam menjalankan audit sumber daya manusia (Bhayangkara, 2018). Norma serta landasan tersebut digunakan untuk memberikan pemahaman atas peranan serta tanggung jawab audit kepada semua level manajemen. Selain itu, hal tersebut juga digunakan untuk menerapkan sebagai dasar pedoman serta pengukuran tugas audit, tak hanya itu, hal tersebut juga bisa digunakan untuk membetulkan pembuatan berbagai tugas audit. Oleh sebab itu, Astuti (2018) menyatakan bahwa beberapa faktor dalam audit manajemen sumberdaya manusia yang harus dipenuhi untuk dapat menjalankan fungsi-fungsinya dengan tepat yang terkait dengan kualifikasi auditor yang melakukan audit, program audit yang dilakukan, pelaksanaan kegiatan audit, dan tindak lanjut kegiatan audit. Keempat faktor tersebut berperan penting untuk peningkatan kerja organisasi ataupun karyawan di suatu perusahaan. Astuti (2018) menyatakan bahwa kualifikasi auditor, program audit, pelaksanaan audit dan tindak lanjut berperan positif dalam meningkatkan kinerja karyawan RSUD Dr. Soedirman Kebumen. Atikasari *et al.* (2017) juga menyatakan hal yang sama bahwa audit manajemen sumberdaya manusia berpengaruh positif kepada meningkatnya kinerja karyawan di Badan Pertanahan Nasional Kabupaten Sidoarjo. Ratih (2011) juga mengungkapkan hal yang sama bahwa audit manajemen sumberdaya manusia berkontribusi positif pada peningkatan kinerja karyawan PT. Jasa Marga (PERSERO).

Menurut Arens *et al.*, (2014:16), secara umum kualifikasi auditor dapat diartikan sebagai kualitas auditor dalam melakukan perhitungan dan pertimbangan

dalam hal daya guna dan efektivitas dalam bagian di tiap aturan atau prosedur serta cara operasi organisasi. Kualifikasi auditor dapat mempengaruhi temuan pelanggaran atau kesalahan pada sistem akuntansi yang digunakan perusahaan, serta dapat mengidentifikasi pelanggaran yang terjadi (Hidayat dan Rahardjo, 2011).

Program audit merupakan merupakan beberapa kebijakan dan prosedur untuk melakukan evaluasi atas proses bisnis perusahaan (proses audit) yang harus dilakukan (Arens *et al.*, 2014). Program audit secara umum terkait dengan petunjuk khusus seperti apa bukti yang harus dikumpulkan, seberapa banyak yang harus dievaluasi, siapa yang akan melakukannya, dan kapan harus dilakukan. Menurut Mulyadi (2014) program audit merupakan sekumpulan perencanaan tindakan auditor yang terdiri dari apa yang harus diselesaikan, tes audit bagaimana yang harus dikerjakan dan prosedur bagaimana yang harus diikuti dan diterapkan, siapa saja yang akan bertanggung jawab dan terlibat dalam penyelesaian, serta berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian. Program audit merupakan rangkaian prosedur pemeriksaan yang harus dilakukan dalam upaya untuk lebih meningkatkan integrasi dan koordinasi atas semua bagian yang terlibat.

Pelaksanaan audit adalah kegiatan langkah-langkah pelaksanaan program audit yang dilakukan oleh auditor internal (Siagian, 2015). Tahap pelaksanaan sering juga disebut tahap pengujian rinci. Pada dasarnya pelaksanaan audit adalah program kerja audit yang telah dirancang dan dirumuskan pada saat survei pendahuluan atau tahap perencanaan. Namun walaupun langkah kerja telah dirumuskan dalam program kerja audit, auditor tetap harus menyesuaikan di lapangan.

Menurut Tugiman (2014), tindak lanjut audit merupakan langkah-langkah auditor yang harus dilakukan setelah laporan audit disampaikan kepada *auditee*. Tindak lanjut adalah kegiatan untuk melakukan identifikasi dan dokumentasi tingkat kemajuan dari *auditee* ketika melakukan pelaksanaan rekomendasi atas hasil audit. Tujuan utamanya adalah agar dapat dicapai peningkatan efektivitas dari hasil laporan audit. Auditor harus melakukan pelaporan untuk perbaikan dan memberikan rekomendasi tindakan yang harus diambil kepada pihak terkait.

Permasalahan pengelolaan sumber daya manusia juga kadangkala masih dialami oleh Big Fish Hotel, Manado. Masih sering terjadi *turnover* di dalam perusahaan. Karyawan masih ada yang tidak bertahan lama di perusahaan. Hal ini menyebabkan kadangkala perusahaan harus melakukan perekrutan secara insidental. Hal ini menjadi mengganggu kualitas layanan yang diberikan kepada konsumen. Selain itu keahlian karyawan yang baru direkrut tidak semuanya terampil, sehingga membutuhkan pelatihan yang benar-benar intens, dan hal ini menyita waktu dan biaya dari perusahaan. Karyawan juga kadangkala tidak ditempatkan sesuai dengan kompetensi keahliannya. Oleh karena itu Big Fish Hotel, Manado masih harus mengevaluasi pengelolaan sumber daya manusianya agar dapat memperoleh kinerja yang maksimal.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan maka mengingat pentingnya peran audit manajemen sumberdaya manusia dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Maka berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka penelitian ini mengambil

judul, *“Pengaruh Faktor-Faktor Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Big Fish Hotel, Manado.”*

## **1.2 Batasan Masalah**

Pada penelitian ini faktor-faktor audit sumber daya manusia yang akan diteliti dibatasi pada kualifikasi auditor, program audit, pelaksanaan audit, dan tindak lanjut audit serta keterkaitannya dengan kinerja karyawan. Permasalahan hanya dibatasi hanya pada faktor-faktor yang mendukung penerapan Audit SDM di dalam perusahaan yang diteliti.

## **1.3 Perumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang masalah, maka kesimpulan masalah yang diajukan adalah sebagai berikut:

- 1) Apakah kualifikasi auditor dalam audit manajemen sumberdaya manusia mempunyai dampak yang substansial pada performa yang dilakukan oleh karyawan?
- 2) Apakah program audit dalam audit manajemen sumberdaya manusia mempunyai dampak yang substansial pada performa yang dilakukan oleh karyawan?
- 3) Apakah pelaksanaan kegiatan audit dalam audit manajemen sumberdaya manusia mempunyai dampak yang substansial pada performa yang dilakukan oleh karyawan?

- 4) Apakah tindak lanjut kegiatan audit dalam audit manajemen sumberdaya manusia mempunyai dampak yang substansial pada performa yang dilakukan oleh karyawan?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang diajukan diatas, tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk tujuan sebagai berikut:

- 1) Menganalisis dan mengetahui dampak kualifikasi auditor dalam audit manajemen serta sumber daya manusia pada performa karyawan.
- 2) Menganalisis dan mengetahui dampak program audit dalam audit manajemen sumberdaya manusia pada performa karyawan.
- 3) Menganalisis dan mengetahui dampak pelaksanaan kegiatan audit dalam audit manajemen sumberdaya manusia pada performa karyawan.
- 4) Menganalisis dan mengetahui pengaruh tindak lanjut kegiatan audit dalam audit manajemen sumberdaya manusia pada performa karyawan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Manfaat-manfaat yang dapat diharapkan dari hasil penelitian ini, adalah sebagai berikut:

##### **1.5.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini ingin memberikan referensi bagi pelajar dan mahasiswa maupun peneliti yang akan menganalisis mengenai topik ini dan akan mengadakan penelitian

lebih lanjut tentang peran audit manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan baik pada perusahaan-perusahaan perhotelan atau perusahaan lainnya.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Memberikan masukan pada manajemen perusahaan, khususnya pada Big Fish Hotel, Manado, agar dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui evaluasi atas faktor-faktor yang menunjang audit manajemen sumberdaya manusia, yang dapat digunakan sebagai referensi atas langkah-langkah efektif yang berperan dalam audit manajemen sumberdaya manusia agar supaya bisa membantu dalam kelangsungan perusahaan yang merupakan Objek studi kasus penelitian ini.

### **1.6. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan skripsi adalah sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Berisi uraian latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

Pada bab ini berisikan mengenai landasan teori yang dimana membahas mengenai teori yang berkaitan dengan variabel yang akan

diteliti, untuk pengembangan hipotesis serta model kerangka konseptual.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

Berisi tentang uraian mengenai desain penelitian, populasi dan sampel, definisi operasional dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, uji instrumen penelitian, uji asumsi klasik, serta teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian.

**BAB 4 : Hasil Analisis dan Pembahasan**

Berisi uraian tentang gambaran umum obyek penelitian, statistik deskriptif masing-masing variabel, hasil analisis regresi dan uji asumsi klasik, pengujian hipotesis serta pembahasan.

**BAB 5 : Simpulan Dan Saran**

Bagian ini terdiri dari kesimpulan yang terkait dengan hipotesis yang diajukan dalam penelitian tentang pengaruh variabel-variabel yang diteliti dan implikasi dari keseluruhan isi pembahasan.