

**PENGARUH AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA
PT. POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG
UTAMA BANDUNG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam Menyelesaikan
Program Studi Akuntansi Jenjang Strata Satu

Disusun Oleh :

FITRIYANI
1112211049



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANGGA BUANA – YPKP
BANDUNG
2025**

LEMBAR PENGESAHAN

PENGARUH AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG UTAMA BANDUNG

Disusun Oleh :

FITRIYANI

1112211049

Telah Dipertahankan Di hadapan Dewan Penguji Pada Tanggal 14 Agustus
2025 dan Dinyatakan Memenuhi Syarat Untuk Diterima.

Bandung, 21 Agustus 2025
Mengetahui dan Menyetujui,

Penguji I

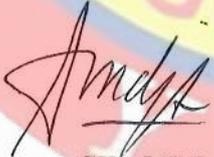
Penguji II


Tevi Leviany., SE., M.Si., Ak., CA


Hetti Herawati., SE., M.Si., CTT

Pembimbing

Ketua Program Studi Akuntansi


Audita Setiawan., SE., MM., CTA., ACPA


Erik Nugraha. SE., M.Ak

Wakil Dekan Fakultas Ekonomi


Dr. Welly Surjono., SE., M.Si

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Fitriyani

NPM : 1112211049

Tempat, Tanggal Lahir : Bandung, 15 Desember 2002

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi yang Berjudul “Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung” merupakan hasil karya sendiri. Tanpa terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi manapun dan sepanjang pengajuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau di terbitkan oleh orang lain. Kecuali yang tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar Pustaka.

Demikian pernyataan ini saya buat sebagaimana mestinya dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.

Bandung, 21 Agustus 2025

Yang Membuat Pernyataan




Fitriyani

ABSTRAK

PENGARUH AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) KANTOR CABANG UTAMA BANDUNG

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung. Audit Sumber Daya Manusia berfungsi sebagai alat pengawasan dan evaluasi terhadap program-program manajemen SDM, sehingga perusahaan dapat memastikan bahwa fungsi-fungsi sumber daya manusia telah berjalan dengan efektif, efisien, dan ekonomis dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung yang berjumlah 35 orang. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Sebelum digunakan, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan keandalan data. Uji hipotesis dilakukan menggunakan analisis regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,625. Hal ini menunjukkan bahwa 62,5% variasi kinerja karyawan dipengaruhi oleh audit manajemen SDM, sedangkan sisanya sebesar 37,5% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata Kunci : Audit Manajemen, Sumber Daya Manusia, Kinerja Karyawan

ABSTRACT

THE EFFECT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AUDIT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: A CASE STUDY AT PT. POS INDONESIA (PERSERO) MAIN BRANCH OFFICE BANDUNG

This study aims to determine the influence of Human Resource Management Audit on Employee Performance at PT. Pos Indonesia (Persero) Main Branch Office Bandung. The Human Resource Management Audit functions as a tool for monitoring and evaluating HR programs, allowing the company to ensure that human resource functions are carried out effectively, efficiently, and economically in supporting the achievement of organizational goals. This research is a quantitative study with a descriptive approach. The population consists of all employees at PT. Pos Indonesia (Persero) Main Branch Office Bandung, totaling 35 individuals. Primary data was collected through the distribution of questionnaires. Prior to analysis, the research instruments were tested for validity and reliability to ensure data accuracy. The hypothesis was tested using simple linear regression analysis. The results show a positive and significant influence of the Human Resource Management Audit on Employee Performance, indicated by a coefficient of determination (R^2) value of 0.625. This means that 62.5% of the variation in employee performance is influenced by the HR management audit, while the remaining 37.5% is affected by other factors not examined in this study.

Keywords: Management Audit, Human Resources, Employee Performance



KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah menciptakan manusia dan alam semesta serta telah memberikan nikmat dan karunia-Nya. Tak lupa shalawat serta salam kita panjatkan kepada Rasulullah Muhammad SAW insan paling mulia pantutan kita semua, beserta keluarga dan para sahabatnya, dan sampai kepada kita para umatnya yang senantiasa mengikuti ajarannya. Alhamdulillah, penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini yang berjudul "Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung" dengan baik dan lancar. Penelitian ini disusun sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.

Dalam penyusunan Skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini izinkan penulis untuk mengucapkan rasa terimakasih yang tak terhingga kepada Ibu Audita Setiawan, SE., MM. selaku dosen pembimbing yang selaku mendukung, memberikan saran dan motivasi serta memberikan pembelajaran kepada penulis dalam menyelesaikan Skripsi ini. Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada:

1. Seluruh keluarga besar penulis terutama Orang Tua Penulis yakni, Ibu Devi dan Bapak Feri Irawan yang telah memberikan dukungan dan doa selama penulis menjalankan pendidikan di Universitas Sangga Buana YPKP Bandung;
2. Bapak Dr. Didin Saepudin, SE., MSi. Selaku Rektor Universitas Sangga Buana YPKP Bandung;
3. Bapak Dr. Teguh Nurhadi Suharsono, ST., MT. Selaku Wakil Rektor I Universitas Sangga Buana YPKP Bandung;
4. Bapak Bambang Susanto, SE., M.Si. Selaku Wakil Rektor 2 Universitas Sangga Buana YPKP Bandung;
5. Ibu Nurhaeni Sikki, S.A.P., M.A.P. Selaku Wakil Rektor 3 Universitas Sangga Buana YPKP Bandung;
6. Ibu Aryanti Ratnawati, SE., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung;
7. Bapak Welly Surjono, SE., M.Si. Selaku Wakil Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung;
8. Bapak Erik Nugraha, SE., M.Ak. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung;
9. Ibu Yuli Surya, SE., M.Ak Selaku Sekretaris Prodi S1 Akuntansi;
10. Ibu Tevi Leviany, SE., M.Si., Ak., CA. Selaku Wali Dosen Program Studi Akuntansi 2021 Kelas A;
11. Seluruh Dosen Universitas Sangga Buana YPKP Bandung yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu;

12. Kepada keluarga besar S1 Akuntansi 2021 yang telah memberikan dukungan selama penulis menjalankan pendidikan di Universitas Sangga Buana YPKP Bandung;
13. Kepada Keluarga Besar Himpunan Mahasiswa Akuntansi (HIMA-AK) Universitas Sangga Buana YPKP Bandung yang telah memberikan pengalaman berorganisasi;
14. Kepada Keluarga Besar Dewan Perwakilan Permusyawaratan Mahasiswa (DPPM) Universitas Sangga Buana YPKP Bandung yang telah memberikan pengalaman berorganisasi;
15. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dan terlibat selama proses perkuliahan hingga selesai Skripsi ini. Semoga amal baik dari seluruh pihak yang terlibat ini mendapatkan balasan yang setimpal dari Allah SWT. Aamiin

Penulis juga menyadari bahwa Skripsi ini masih terdapat kekurangan. Harapan penulis, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembacanya.

Wassalammu'alaikum Warahmatullahi Wabarokatuh.

Bandung, 21 Agustus 2025

Penulis

Fitriyani

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
LEMBAR PERNYATAAN	ii
ABSTRAK	iii
ABSTRACT	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	10
1.3 Rumusan Masalah.....	11
1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	11
1.4.1 Maksud Penelitian.....	11
1.4.2 Tujuan Penelitian.....	11
1.5 Kegunaan Penelitian.....	11
1.5.1 Kegunaan Teoritis	11
1.5.2 Kegunaan Praktis.....	12
1.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis	12
1.6.1 Landasan Teori.....	12
1.6.2 Studi Empiris.....	15
1.6.3 Hipotesis.....	17
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	17
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1 Auditing	18
2.1.1 Pengertian Auditing.....	18
2.1.2 Jenis - Jenis Audit.....	19
2.2 Audit Manajemen.....	21
2.2.1 Pengertian Audit Manajemen	21

2.2.2	Tujuan Audit Manajemen.....	22
2.2.3	Ruang Lingkup dan Sasaran Audit Manajemen	23
2.2.4	Perbedaan Audit Manajemen dan Audit Keuangan.....	25
2.2.5	Elemen – Elemen Audit Manajemen	27
2.2.6	Tahap – Tahap Audit Manajemen	28
2.3	Audit Sumber Daya Manusia	30
2.3.1	Pengertian Audit Sumber Daya Manusia.....	30
2.3.2	Tujuan Audit Sumber Daya Manusia	31
2.3.3	Fungsi Audit Sumber Daya Manusia.....	31
2.3.4	Peranan Audit Sumber Daya Manusia.....	34
2.4	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	35
2.4.1	Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	35
2.4.2	Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	36
2.4.3	Indikator Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	37
2.5	Kinerja Karyawan	39
2.5.1	Pengertian Kinerja Karyawan.....	39
2.5.2	Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	39
2.5.3	Indikator Kinerja Karyawan	40
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		42
3.1	Objek Penelitian.....	42
3.2	Metode Penelitian	42
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian	44
3.3.1	Jenis Data	44
3.3.2	Sumber Data	44
3.4	Teknik Pengumpulan Data	45
3.5	Populasi dan Sampel Penelitian	47
3.5.1	Populasi	47
3.5.2	Sampel.....	48
3.6	Definisi dan Operasionalisasi Variabel	49
3.6.1	Variabel Bebas (<i>Independent</i>)	50

3.6.2	Variabel Terikat (<i>Dependent</i>).....	50
3.7	Pengujian Kualitas Instrumen Penelitian.....	52
3.7.1	Uji Validitas	52
3.7.2	Uji Reliabilitas.....	53
3.8	Uji Analisis Data dan Pengujian Hipotesis.....	54
3.8.1	Analisis Statistik Deskriptif	54
3.8.2	Metode Transformasi Data	56
3.8.3	Uji Asumsi Klasik	56
3.8.4	Uji Analisis Regresi Linear Sederhana	58
3.8.5	Analisis Korelasi	59
3.8.6	Pengujian Hipotesis	60
3.8.7	Koefisien Determinasi	61
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		62
4.1	Gambaran Umum PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Bandung.....	62
4.1.1	Sejarah Singkat PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Bandung	62
4.1.2	Visi Misi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Bandung	65
4.1.3	Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Bandung	69
4.2	Hasil Penelitian.....	62
4.2.1	Karakteristik Responden.....	62
4.2.2	Analisis Pengujian Instrumen	65
4.2.3	Analisis Statistik Deskriptif	69
4.2.4	Uji Asumsi Klasik	77
4.2.5	Analisis Regresi Linier Sederhana.....	80
4.2.6	Analisis Koefisien Korelasi	81
4.2.7	Pengujian Hipotesis.....	82
4.2.8	Analisis Koefisien Determinasi	84
4.3	Pembahasan Hasil Penelitian.....	84
4.3.1	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan	84

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	86
1.1 Kesimpulan	86
1.2 Saran	88
DAFTAR PUSTAKA.....	90
LAMPIRAN.....	95



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Studi Empiris.....	16
Tabel 3.1 Skala Likert	47
Tabel 3.2 Populasi	48
Tabel 3.3 Operasional Variabel.....	51
Tabel 3.4 Klasifikasi Kategori Untuk Statistik Deskriptif	56
Tabel 3.5 Klasifikasi Kategori Untuk Analisis Korelasi	60
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	63
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia Responden	63
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	64
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	65
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X)	67
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y).....	68
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas.....	69
Tabel 4.8 Tanggapan Responden Mengenai Perencanaan Tenaga Kerja.....	70
Tabel 4.9 Tanggapan Responden Mengenai Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen.....	70
Tabel 4.10 Tanggapan Responden Mengenai Penyelenggaraan Fungsi Seleksi.....	71
Tabel 4.11 Tanggapan Responden Mengenai Penyelenggaraan Fungsi Orientasi.....	72
Tabel 4.12 Tanggapan Responden Mengenai Penyelenggaraan Fungsi Pelatihan dan Pengembangan.....	73
Tabel 4.13 Rekapitulasi Skor Jawaban Responden Mengenai Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X)	74
Tabel 4.14 Tanggapan Responden Mengenai Efektifitas dan Efisiensi.....	74
Tabel 4.15 Tanggapan Responden Mengenai Tanggung Jawab	75
Tabel 4.16 Tanggapan Responden Mengenai Disiplin	76
Tabel 4.17 Tanggapan Responden Mengenai Inisiatif.....	76
Tabel 4.18 Rekapitulasi Skor Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan (Y).....	77
Tabel 4.19 Hasil Output SPSS Uji Normalitas One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test	78
Tabel 4.20 Hasil Uji Heteroskedastisitas Coefficients	80
Tabel 4.21 Hasil Analisis Regresi Linear Sederhana ANOVA.....	81

Tabel 4.22 Hasil Analisis Korelasi Correlations.....	82
Tabel 4.23 Hasil Uji t (Parsial) Coefficients.....	83
Tabel 4.24 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Model Summary.....	84



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran	15
Gambar 4.1 STO Kantor Pos	16



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Seiring perkembangan bisnis dalam era pasar global ini semakin pesat ditandai dengan persaingan antar perusahaan yang semakin ketat. Persaingan bisnis ini telah membuat berbagai perusahaan berlomba untuk merebut atau mempertahankan pangsa pasarnya. Maka dari itu perusahaan harus bisa membuat strategi dalam perusahaan agar bisa bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya dan membantu mencapai tujuan perusahaan (Anjani & Sari Lubis, n.d.). Pengaruh globalisasi menyebabkan persaingan antar perusahaan semakin ketat dan semakin kompetitif. Iklim persaingan ini membawa kemajuan yang pesat di Indonesia, termasuk kemajuan dalam sektor bisnis. Daya saing antar perusahaan akan semakin tajam dan menuntut perusahaan yang ada dapat mengantisipasi perubahan-perubahan di sekelilingnya agar dapat tetap bertahan dan bersaing dengan kompetitor lainnya. Persaingan ini menuntut perusahaan untuk menemukan keunggulan kompetitif yang dimilikinya guna kelangsungan bisnis perusahaan yang berkelanjutan. Salah satu faktor yang dapat digunakan sebagai keunggulan kompetitif adalah kemampuan sumber daya manusia (karyawan) yang dimiliki perusahaan (Wahid Mahsuni & Afifudin, n.d.). Perusahaan atau manajer SDM harus bisa membuat perusahaan semakin maju akan juga semakin berkembang guna mengikuti semua kegiatan operasional perusahaannya sehari-hari. Untuk itu mereka membutuhkan “mata dan telinga” untuk membantu mereka dalam mengendalikan perusahaan. Mereka membutuhkan orang-orang yang dapat memeriksa serta

mencari fakta yang sebenarnya terjadi dalam kegiatan operasional perusahaan (Anjani & Sari Lubis, n.d.).

Ada beberapa fenomena penting yang terjadi di dunia kerja saat ini. Bagian dari fenomena tersebut ialah semakin banyaknya perusahaan di Indonesia, sehingga perusahaan-perusahaan tersebut perlu mengembangkan tenaga kerja yang terampil serta efisien guna mempertahankan karyawannya serta mencegah mereka mencari pekerjaan di tempat lain. Pengamatan kedua ialah kurangnya penekanan pada audit sumber daya manusia, padahal sumber daya manusia ialah aset penting bagi perusahaan serta patut dikembangkan secara maksimal. Fenomena ketiga ialah penugasan individu pada posisi yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Pernyataan ini mungkin menghambat peningkatan produktivitas perusahaan, dikarenakan para karyawan tersebut mungkin kurang memiliki keahlian dalam bidang pengetahuan tertentu yang relevan dengan pekerjaan mereka. (Laeli et al., 2024)

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

organisasional. Kinerja suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari sumber daya manusia, dalam hal ini sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting diantara sumber-sumber daya yang lain dalam suatu perusahaan (Wahid Mahsuni & Afifudin, n.d.).

Audit manajemen merupakan alat untuk memberikan keyakinan bahwa performa manajemen segala divisi dikhususkan pada divisi sumber daya manusia telah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada sehingga mampu melaksanakan perbaikan yang tepat sasaran secara terus menerus pada performa manajerialnya, sehingga dapat diketahui apakah pengaturan aktivitas dan program yang ada telah diatur secara efektif, efisien, dan ekonomis (Agung et al., 2017). Audit manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan, karena hal tersebut dapat memastikan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusi yang terbaik dalam meningkatkan kinerja karyawan (*Jurnal 2023_Fitrilia Diah Ayu Erlina, Widwi Handari Adji, n.d.*). Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen sumber daya manusia, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini (Wahid Mahsuni & Afifudin, n.d.). Dalam hal ini audit manajemen sumber daya manusia dapat membantu manajer mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi. Audit juga digunakan sebagai instrumen untuk perbaikan, serta diperlukan perbaikan secara rutin agar kinerja karyawan tetap berjalan dengan baik (Pramudya & Annisa, n.d.).

Sumber daya manusia memiliki fungsi krusial untuk keberhasilan suatu organisasi. Dalam era persaingan yang semakin ketat dan terus berkembang, organisasi perlu memastikan bahwa SDM mereka berkualitas, terampil, dan berkinerja tinggi. Dengan cara mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas SDM melalui audit sumber daya manusia. Setiap pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja terbaik dari setiap pekerja dalam menyelesaikan tugas-tugas perusahaan. karena itu, perusahaan menyadari SDM adalah aset yang harus dikelola dengan benar dan dioptimalkan demi mencapai tujuan (Aminati Zahra & Indupurnahayu Indupurnahayu, 2024). Sumber daya manusia merupakan indikator yang paling signifikan untuk melihat maju atau mundurnya perkembangan suatu negara. Didalam sebuah organisasi/perusahaan sumber daya manusia menjadi penting karena tiga hal. Pertama, efektifitas organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuan sangat tergantung pada efektifitas pengelolaan sumber daya manusia. Kedua pemanfaatan faktor-faktor produksi secara efektif dan efisien sangat ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia. Ketiga kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal yang selalu berubah sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam memberi respon yang tepat terhadap kondisi eksternal itu sendiri. Berdasarkan hal-hal tersebut sumber daya manusia merupakan modal dasar sekaligus menjadi kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan . Sebelum karyawan memulai bekerja, perusahaan akan membuat perencanaan sumber daya manusia yang merupakan suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan atau pasokan tentang pekerjaan. Dengan perkiraan jumlah dan tipe

kebutuhan tenaga manusia bagian kepegawaian atau manajer sumber daya manusia akan mempunyai perencanaan yang baik dalam rekrutmen, seleksi dan pengembangan tenaga kerja. Pengaruh perencanaan sumber daya manusia sangat penting dalam mengefektifkan sumberdaya manusia, menyesuaikan kegiatan tenaga kerja dengan tujuan organisasi, membantu program penarikan tenaga kerja dari bursa atau pesanan tenaga kerja secara baik, pengadaan tenaga kerja baru secara ekonomis, dan dapat mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan sumber daya manusia tentunya perusahaan akan memperoleh karyawan untuk memenuhi persyaratan-persyaratan pekerjaannya dalam mencapai tujuan perusahaannya (Jayasukmana et al., 2021).

Kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi (Wahyuni & Astuti, n.d.). Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung (Sonali et al., 2024). Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain: sikap dan mental (motivasi, disiplin kerja, dan etika kerja), pendidikan, keterampilan, manajemen kepemimpinan, tingkat penghasilan, gaji dan kesehatan, jaminan sosial, iklim kerja, sarana dan prasarana, teknologi dan kesempatan berprestasi (Wahyuni & Astuti, n.d.). Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang performance dari karyawan tersebut. Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pimpinan akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolak ukur, bila

pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan itu berhasil dilaksanakan dengan baik (Rachdiansyah & Tesmanto, 2021). Kinerja adalah kuantitas dan kualitas kerja yang diselesaikan oleh perseorangan atau kelompok. Pengawasan yang tepat di berbagai jenis organisasi bertujuan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, sementara evaluasi kinerja divisi sumber daya manusia menjadi langkah penting dalam peningkatan keseluruhan kinerja perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, manajemen sumber daya manusia dan audit yang komprehensif terhadap kegiatan sumber daya manusia menjadi kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan serta keseluruhan produktivitas dan motivasi dalam perusahaan (Sonali et al., 2024).

Dalam hal ini audit manajemen sumber daya manusia dapat membantu manajer mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi, Kebijakan serta sistem kerja fungsi Sumber Daya Manusia dapat dinilai melalui audit manajemen sumber daya (Pramudya & Annisa, n.d.). Untuk mengukur tingkat keberhasilan dari manajemen sumber daya manusia dalam membuat perencanaan sumber daya manusia dapat dilihat dari kinerja karyawan. Artinya kinerja karyawan akan lebih meningkat dengan adanya perencanaan sumber daya manusia yaitu dilihat dari seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan yang antara lain termasuk kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, dan kehadiran ditempat kerja. Dimana proses perencanaan sumber daya manusia yang baik akan menciptakan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan yang ada, nantinya akan memberikan peningkatan kinerja karyawan (Jayasukmana et

al., 2021). Adapun faktor situasional, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Pada penelitian ini, indikator untuk audit sumber daya manusia terdiri dari perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi rekrutmen, penyelenggaraan fungsi seleksi, penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan, serta fungsi pelatihan dan pengembangan (Pramudya & Annisa, n.d.). Jika karyawan tidak menjalankan kinerjanya sesuai dengan peraturan yang berlaku, maka auditor berwenang memberikan rekomendasi kepada atasan untuk ditindaklanjuti sesuai prosedur yang berlaku.

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung. PT Pos Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan pos, logistik, dan jasa keuangan pun tidak terlepas dari variable-variabel yang dibahas diatas, dimana perusahaan ini memiliki karyawan yang mempunyai keahlian masing-masing dalam bidangnya. Kantor pusat PT. Pos Indonesia berada di Bandung, Jawa Barat. Kantor Pos Indonesia Kantor Cabang Utama Bandung juga dikenal sebagai Kantor Pos Bandung 40000. Pada era globalisasi seperti sekarang ini setiap karyawan di PT. Kantor Pos Indonesia (Persero) dituntut untuk bekerja sebaik- baiknya dengan tingkat kemampuan teknis, kemampuan konseptual, dan kemampuan hubungan interpersonal para karyawan tersebut. Sehingga dapat mengikuti perkembangan dan dapat mengantisipasi persaingan dari luar perusahaan (*Pos Indonesia*, n.d.).

Dalam beberapa tahun terakhir, PT. Pos Indonesia (Persero) telah menghadapi perubahan signifikan akibat digitalisasi layanan dan meningkatnya persaingan di industri logistik. Laporan Kementerian BUMN menunjukkan bahwa perusahaan ini telah mengembangkan inovasi digital, seperti aplikasi Superapps, untuk meningkatkan kapasitas produksi dan kinerja perusahaan. Namun, tantangan dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan masih perlu diatasi untuk menghadapi dinamika pasar yang semakin kompleks. Laporan kinerja perusahaan menunjukkan bahwa tingkat produktivitas dan efektivitas kerja karyawan masih perlu ditingkatkan untuk menghadapi dinamika pasar yang semakin kompleks (WAKIL MENTERI BUMN, n.d.). Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sistem manajemen SDM yang diterapkan, termasuk dalam aspek rekrutmen, pelatihan, kompensasi, dan evaluasi kinerja (Anita Sukmawati et al., 2023).

Pada tanggal 21 oktober tahun 2021, salah satu *customer* Kantor Pos mengeluhkan pelayanan Pos Indonesia yang mengecewakan yang dimuat di Media Konsumen, keluhan kali ini terkait dengan pembelian barang dari Singapore dan dikirim menggunakan EMS namun barang tersebut tidak pernah sampai ke rumahnya selama 2 bulan lamanya, *customer* tersebut berinisiatif mengambil barang sendiri ke kantor pos namun ia dibuat kaget karena ada tagihan dengan rincian biaya penyimpanan, PPN, *handling fee* dan administrasi, mereka mengatakan karena barang tersebut tidak pernah diambil sehingga dikenakan biaya penyimpanan dan dihitung per hari, yang membuat *customer* kesal karena barang tersebut memang tidak pernah diantar kurir ke rumah (*Pelayanan Pos*

Indonesia Mengecewakan, n.d.). Lalu keluhan pelayanan kasus yang sama juga terjadi kembali pada tanggal 1 oktober 2024, yang mana kiriman paket luar negeri dengan proses dan respon yang begitu lama juga selalu dikenakan biaya yang memberatkan (*Buruknya Pelayanan Pos Indonesia, Pembetulan SPPBMCP Paket Saya Dipersulit Dan Dikenakan Biaya Simpan Yang Tidak Adil*, n.d.). Hal tersebut juga dibetulkan oleh pak Tatang selaku manager operasi dan pelayanan yang ia sampaikan pada tayangan podcast di kanal youtube chanel Pos Indonesia yang di upload pada tanggal 31 maret 2024, beliau menyampaikan bahwa komplain kebanyakan perihal pengiriman paket khususnya dari luar negeri ((5) *Sidak Ke KCU Bandung, Ada Apa Di Kantor Pos Cabang Utama Bandung ?? - YouTube*, n.d.).

Berdasarkan berbagai keluhan pelanggan terkait pelayanan pengiriman internasional di Kantor Pos Indonesia, khususnya perihal keterlambatan pengiriman, kurangnya transparansi biaya, serta lambatnya proses penyelesaian komplain, diperlukan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) dan sistem operasional yang diterapkan. Evaluasi ini dapat dilakukan melalui audit manajemen SDM guna mengidentifikasi kelemahan dalam sistem pelayanan, efektivitas tenaga kerja, serta kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP) yang berlaku. Dengan adanya audit yang komprehensif, Kantor Pos Indonesia dapat meningkatkan kualitas pelayanan melalui perbaikan alur kerja, peningkatan kompetensi SDM, serta optimalisasi sistem pengiriman dan penyelesaian komplain pelanggan. Peningkatan ini diharapkan dapat menciptakan layanan yang lebih efisien, transparan, dan responsif, sehingga mampu

meningkatkan kepuasan pelanggan dan daya saing perusahaan di industri logistik.

Terkait dengan hal tersebut, Sumber daya manusia merupakan fondasi utama sekaligus motor penggerak perusahaan dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuannya. Oleh karena itu, pengelolaan yang optimal menjadi kunci agar aset tak tergantikan ini mampu memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian target perusahaan. Perusahaan dapat berjalan karena ada manusia yang menjalankannya, tetap hidup karena didukung oleh anggotanya, serta berkembang dan maju berkat peran aktif setiap individu yang terlibat di dalamnya (*Manajemen SDM Adalah Fondasi Kesuksesan Perusahaan | AHS Manajemen, n.d.*).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, terdapat beberapa masalah yang perlu diidentifikasi dalam penelitian ini, yaitu:

1. Tingginya keluhan pelanggan terhadap layanan pengiriman internasional
2. Kurangnya respons proaktif terhadap keluhan pelanggan
3. Masih rendahnya produktivitas dan efektivitas kerja karyawan

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Apakah audit manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung?

1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.4.1 Maksud Penelitian

Adapun maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data atau informasi yang berkaitan dengan topik yang dibahas serta untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Pendidikan Program Studi Akuntansi Jenjang Strata Satu Fakultas Ekonomi Universitas Sangga Buana YPKP Bandung.

1.4.2 Tujuan Penelitian

Tujuan peneliti melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan mendeskripsikan seberapa besar pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.

1.5 Kegunaan Penelitian

1.5.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan sumbangsih dalam pengembangan ilmu ekonomi, khususnya pada bidang audit manajemen serta menambahkan bahan referensi untuk menambah

pengetahuan dan pembelajaran mengenai pengaruh audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung. Hasil penelitian ini juga diharapkan menjadi rujukan dan perbandingan untuk penelitian-penelitian selanjutnya.

1.5.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan mengenai sejauh mana pengaruh audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi bagi berbagai pihak serta memberikan tambahan informasi yang berguna bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut dalam bidang terkait.

1.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1.6.1 Landasan Teori

Dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan bisnis ada beberapa tantangan yang harus dihadapi yakni bagaimana meningkatkan efektivitas, efisiensi, kinerja karyawan dan produktivitas kerja perusahaan serta adanya audit manajemen terhadap SDM dalam perusahaan (Agung et al., 2017).

Menurut (Sonali et al., 2024) Audit Manajemen (*Management Audit*) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan

efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerjanya dari program/aktivitas tersebut. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Audit manajemen sumber daya manusia, meskipun sering terfokus pada aspek keuangan, menjadi alat vital untuk memantau kinerja karyawan, mencegah kecurangan, dan memberikan saran perbaikan yang diperlukan.

Menurut (Agung et al., 2017) Sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu dan manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang memengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, representasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi.

Menurut (Nur Pangestu et al., n.d.) Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, yang diukur berdasarkan standar atau kriteria tertentu yang ditetapkan

oleh organisasi. Kinerja ini mencerminkan seberapa efektif dan efisien seorang karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya, yang pada gilirannya mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi.

Menurut (Fitrilia Diah Ayu Erlina, Widwi Handari Adji, 2023) Audit manajemen sumber daya manusia adalah salah satu alat yang dapat digunakan oleh organisasi untuk mengukur efektivitas manajemen sumber daya manusia mereka, maka sehingga audit manajemen merupakan alat untuk memberikan keyakinan bahwa performa manajemen segala divisi dikhususkan pada divisi sumber daya manusia telah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada sehingga mampu melaksanakan perbaikan yang tepat sasaran secara terus menerus pada performa manajerialnya, sehingga dapat diketahui apakah pengaturan aktivitas dan program yang ada telah diatur secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Berdasarkan teori yang telah diuraikan, peneliti berpendapat bahwa penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia yang efektif akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, hubungan antara kedua variabel tersebut dapat dijelaskan melalui kerangka pemikiran yang digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1

Kerangka Pemikiran

1.6.2 Studi Empiris

Dalam rangka mendukung penelitian yang akan dilakukan, peneliti melakukan studi empiris terhadap hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dengan rinci sebagai berikut :

Tabel 1.1
Studi Empiris

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul skripsi	Hasil Penelitian
1.	Fitrilia Diah Ayu Erlina & Widwi Handari Adji, 2023	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kantor Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung	Audit Manajemen SDM Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.
2.	Mela Anjani & Anggia Sari Lubis, 2022	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Burger Sari Indonesia Medan)	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
3.	Ferry Adang & Amin Wijoyo, 2022	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Visitelecom Indonesia)	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan
4.	Ilham Rachdiansyah & Joni Tesmanto, 2021	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bekasi	Terdapat Pengaruh Positif Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan
5.	Awaluddin, Abdul Wahid Mahsuni & Afifudin, 2020	Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Hotel Swiss Berlin Surabaya)	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan.

1.6.3 Hipotesis

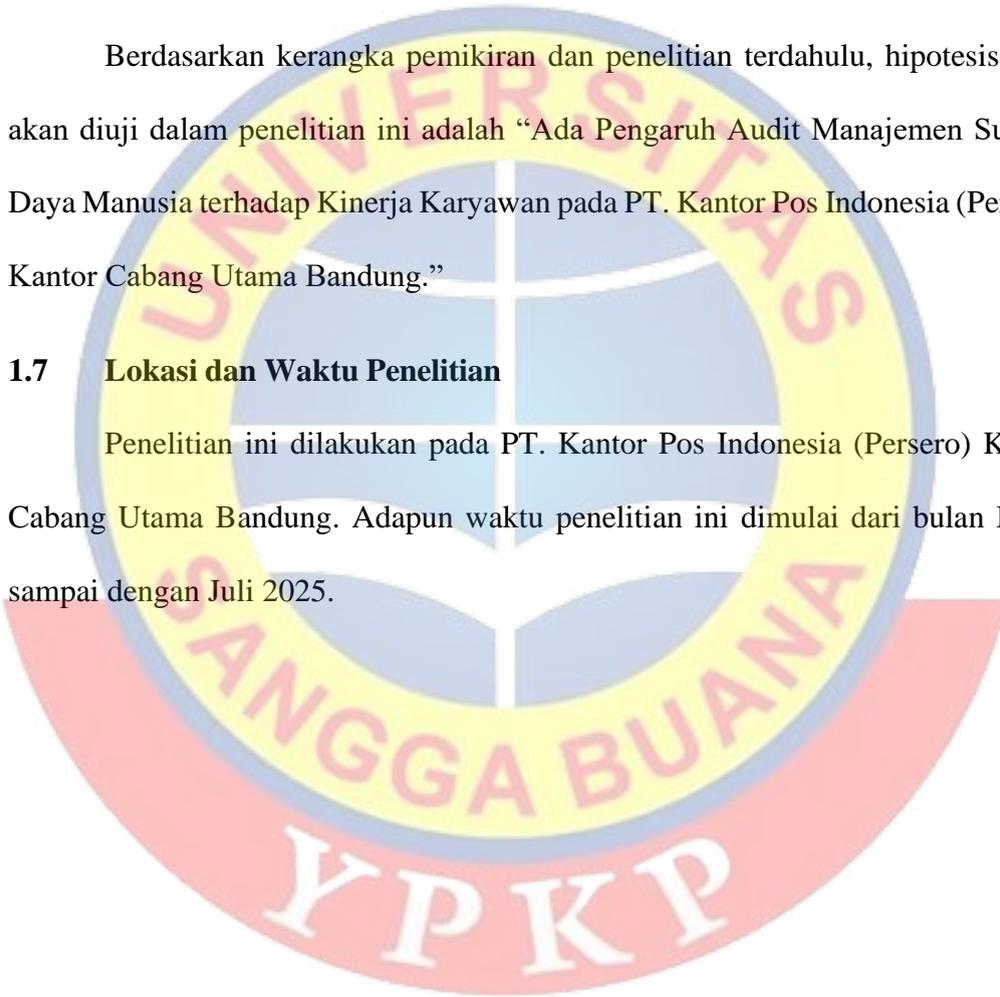
Menurut Sugiyono (2017:63) Pengertian hipotesis, yaitu:

“Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.”

Berdasarkan kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu, hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini adalah “Ada Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kantor Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.”

1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Kantor Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Maret sampai dengan Juli 2025.



BAB II

TIJAUAN PUSTAKA

2.1 Auditing

2.1.1 Pengertian Auditing

Menurut (Sukrisno Agoes, 2021:1) auditing adalah suatu proses sistematis untuk secara objektif mendapatkan dan 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.

Menurut (Rachdiansyah & Tesmanto, 2021) auditing adalah jasa yang diberikan oleh auditor dalam memeriksa dan mengevaluasi laporan keuangan yang disajikan perusahaan. Pemeriksaan ini tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan atau menemukan kecurangan walaupun dalam pelaksanaannya sangat memungkinkan ditemukannya kesalahan atau kecurangan. Pemeriksaan atas laporan keuangan dimaksudkan untuk menilai kewajaran laporan keuangan berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.

Menurut (Ulfi Hanifah, 2024:2) auditing adalah suatu proses yang sistematis untuk mendapatkan dan menilai bukti-bukti secara obyektif, yang berkaitan dengan pernyataan-pernyataan tentang tindakam-tindakan dan kejadian- kejadian ekonomi, untuk menentukan kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, dan menyampaikan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa auditing merupakan proses pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis untuk mengumpulkan serta menilai bukti objektif terkait aktivitas ekonomi, dengan tujuan memastikan kesesuaian laporan dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan.

2.1.2 Jenis - Jenis Audit

Audit dapat dibedakan menurut jenis-jenisnya yaitu dapat dilihat dari dua jenis audit yang ditinjau dari luasnya pemeriksaan.

Menurut (Sukrisno Agoes, 2017:3) ditinjau dari luasnya pemeriksaan, jenis-jenis audit bisa dibedakan atas :

a. Pemeriksaan Umum (*General Audit*)

Suatu pemeriksaan umum atas laporan keuangan yang dilakukan oleh KAP independen dengan tujuan untuk bisa memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan secara keseluruhan. Pemeriksaan tersebut harus dilakukan sesuai dengan Standar Profesional Akuntan Publik atau ISA atau Panduan Audit Entitas Bisnis Kecil dan memperhatikan Kode Etik Akuntan Indonesia, Kode Etik Profesi Akuntan Publik serta Standar Pengendalian Mutu.

b. Pemeriksaan Khusus (*Special Audit*)

Suatu pemeriksaan terbatas (sesuai dengan permintaan auditee) yang dilakukan oleh KAP yang independen, dan pada akhir pemeriksaannya auditor tidak perlu memberikan pendapat terhadap kewajiban laporan

keuangan secara keseluruhan. Pendapat yang diberikan terbatas pada pos atau masalah tertentu yang diperiksa, karena prosedur audit yang dilakukan juga terbatas. Misalnya KAP diminta untuk memeriksa apakah terdapat kecurangan terhadap penagihan piutang usaha di perusahaan.

Ditinjau dari jenis pemeriksaannya, menurut (Sukrisno Agoes, 2017:14) audit bisa dibedakan atas :

1. Manajemen Audit (*Operational Audit*), yaitu suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.
2. Pemeriksaan Ketaatan (*Compliance Audit*), pemeriksaan yang dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan sudah menaati peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pihak internal perusahaan maupun pihak eksternal perusahaan.
3. Pemeriksaan Intern (*Internal Audit*), pemeriksaan yang dilakukan oleh bagian internal audit perusahaan, baik terhadap laporan keuangan dan catatan akuntansi perusahaan, maupun ketaatan terhadap kebijakan manajemen yang telah ditentukan. Laporan internal audit berisi temuan pemeriksaan mengenai penyimpangan dan kecurangan yang ditemukan, kelemahan pengendalian internal dan saran-saran perbaikannya.

4. Computer Audit, yaitu pemeriksaan oleh KAP terhadap perusahaan yang memproses data akuntansinya dengan menggunakan *Electronic Data Processing (EDP) System*.

2.2 Audit Manajemen

2.2.1 Pengertian Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2015:2) menyatakan bahwa:

“Audit Manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Dalam konteks audit manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi”

Menurut Sukrisno Agoes (2017:184) Audit Manajemen adalah :

“Audit manajemen disebut juga *operational audit, functional audit, system audit*, adalah suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.”

Berdasarkan pendapat beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa Audit Manajemen merupakan proses evaluasi menyeluruh terhadap aktivitas operasional perusahaan guna memastikan bahwa pelaksanaannya sesuai dengan prinsip efisiensi, efektivitas, produktivitas, koordinasi, dan fungsionalisasi. Hasil

dari audit ini nantinya harus dipertanggungjawabkan kepada pihak-pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi dalam pengambilan keputusan.

2.2.2 Tujuan Audit Manajemen

Menurut (Sukrisno Agoes, 2017:84) Audit Manajemen :

“Untuk menilai kinerja dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan, menilai apakah berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan (manusia, mesin, dana, harta lainnya) telah digunakan secara efisien dan ekonomis, menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan (objektif) yang telah ditetapkan oleh *top management* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektifitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Menurut Sukrisno Agoes (2017:84) tujuan dari audit manajemen yaitu:

1. Untuk menilai kinerja (performance) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
2. Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
3. Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan (objective) yang telah ditetapkan oleh top management.
4. Dapat memberikan rekomendasi kepada top management untuk

memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan.

5. pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Menurut Bayangkara (2015:5) menyatakan bahwa:

“Tujuan audit operasional bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengolahan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut.”

2.2.3 Ruang Lingkup dan Sasaran Audit Manajemen

Menurut (Bayangkara, 2015:5) ruang lingkup audit manajemen yaitu seluruh aspek kegiatan manajemen berupa seluruh kegiatan atau hanya mencakup bagian tertentu dari aktivitas yang dilakukan. Periode audit juga bervariasi, mulai jangka satu minggu, beberapa bulan, satu tahun, atau beberapa tahun, sesuai dengan harapan yang ingin dicapai.

Menurut (Bayangkara, 2017:10) ruang lingkup audit manajemen memiliki beberapa fungsi, yaitu :

1. Audit manajemen pada fungsi pemasaran menilai bagaimana setiap program atau aktivitas pemasaran yang dilakukan mencapai tujuannya melalui pengelolaan sumber daya manusia yang ekonomis dan efisien.
2. Audit manajemen pada fungsi produksi dan operasi.
3. Melakukan pengujian terhadap ketaatan perusahaan dalam menerapkan

berbagai aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan dalam operasi perusahaan.

4. Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia.
5. Menilai apakah kebutuhan sumber daya manusia suatu perusahaan sudah terpenuhi dengan cara yang ekonomis, efisien, dan efektif.

Ruang lingkup pada audit ini mencakup keseluruhan dari proses SDM yang meliputi :

- a. Perencanaan tenaga kerja
- b. Penerimaan (rekrutmen) karyawan
- c. Seleksi
- d. Orientasi dan penempatan
- e. Pelatihan dan pengembangan
- f. Penilaian kerja
- g. Pengembangan karir
- h. System imbalan dan kompensasi
- i. Perlindungan karyawan
- j. Hubungan karyawan
- k. Pemutusan hubungan kerja (PHK)

Menurut (Bayangkara, 2015:21-28) juga terdapat 3 elemen pokok dalam audit manajemen:

1. Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu atau kelompok di dalam perusahaan untuk melakukan aktivitasnya.

2. Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok di dalam perusahaan, penyebab dapat bersifat positif, program atau aktivitas berjalan dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi atau sebaliknya bersifat negatif.

3. Akibat (*effect*)

Akibat merupakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut. Akibat negatif menunjukkan program atau aktivitas berjalan dengan tingkat pencapaian yang lebih rendah dari kriteria yang ditetapkan. Sedangkan akibat positif menunjukkan bahwa program atau aktivitas telah terselenggara secara baik dengan tingkat pencapaian yang lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan.

2.2.4 Perbedaan Audit Manajemen dan Audit Keuangan

Perbedaan antara audit manajemen dan audit keuangan dapat dilihat dari beberapa karakteristik menurut (Bayangkara, 2017:6-9) sebagai berikut:

a. Tujuan Audit

Audit keuangan dilakukan untuk mendapatkan keyakinan bahwa laporan keuangan disajikan oleh perusahaan yang telah disusun melalui proses akuntansi yang berlaku secara umum dan menyajikan dengan sebenarnya kondisi keuangan perusahaan pada tanggal pelaporan dan kinerja manajemen pada periode tersebut. Sedangkan audit manajemen ditunjukkan untuk mencapai perbaikan atas beberapa program atau aktivitas dalam pengelolaan perusahaan yang memerlukan perhatian.

b. Ruang Lingkup

Audit keuangan menekankan audit pada data-data akuntansi perusahaan dan proses penyajian laporan yang disajikan manajemen. Sedangkan pada audit manajemen ruang lingkungnya meliputi keseluruhan fungsi manajemen dan fungsi-fungsi terkait.

c. Dasar Yuridis

Audit keuangan mengharuskan penyajian laporan keuangan. Sedangkan bagi audit manajemen hal tersebut bukan suatu keharusan.

d. Pelaksanaan Audit

Audit keuangan dilakukan dalam rangka mendapat pengesahan secara independen atas kewajaran laporan keuangan. Sedangkan pada audit manajemen dalam rangka untuk menemukan berbagai kekurangan atau kelemahan pengelolaan perusahaan.

e. Frekuensi Audit

Pada audit keuangan kebutuhan audit berhubungan langsung dengan penerbitan laporan keuangan, sedangkan pada audit manajemen tidak ada ketentuan mengikat yang harus untuk melakukan audit pada setiap periode tertentu.

f. Orientasi Hasil Audit

Audit keuangan dilakukan terhadap data-data keuangan yang bersifat historis, sedangkan pada audit manajemen menekankan untuk kepentingan perbaikan-perbaikan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

g. Bentuk Laporan Audit

Audit keuangan bentuk laporannya telah memiliki standar, sedangkan dalam audit manajemen bentuk laporan bersifat komprehensif.

h. Pengguna Laporan

Pada audit keuangan pengguna laporannya dari berbagai kelompok pengguna yang berada diluar perusahaan, sedangkan audit manajemen ditujukan kepada pihak intern perusahaan.

2.2.5 Elemen – Elemen Audit Manajemen

Fakta-fakta yang diperoleh auditor internal haruslah kredibel, dengan kriteria yang dapat diterima serta didukung oleh logika yang kuat. Sebagian besar temuan audit sebaiknya mencakup elemen-elemen penting, seperti latar belakang, standar acuan, kondisi saat ini, faktor penyebab, dampak yang ditimbulkan, kesimpulan, dan rekomendasi. Temuan audit yang memuat elemen-elemen ini, baik secara eksplisit maupun implisit, akan memberikan dasar yang kuat untuk dilaksanakannya tindakan perbaikan (Romadhon, 2016)

1. Latar Belakang (*background*)

Memberikan informasi yang cukup sehingga pembaca memahami bahwa temuan audit perlu dilaporkan.

2. Kriteria (*criteria*)

Dalam memperoleh temuan, auditor harus mempunyai standar (kriteria). Standar perusahaan harus dibandingkan dengan industri sejenis.

3. Kondisi (*condition*)

Temuan audit harus sesuai dengan kondisi sebenarnya (hasil dari

observasi, wawancara, verifikasi, dan investigasi auditor).

4. Penyebab (*cause*)

Dengan mengidentifikasi penyebab, maka suatu permasalahan akan ditemukan dan solusi bisa ditentukan.

5. Dampak (*effect*)

Dampak yakni hasil akibat adanya perbandingan antara kriteria dengan penyebab berupa hal-hal yang menguntungkan atau bahkan merugikan perusahaan.

6. Rekomendasi (*recommendation*)

Rekomendasi haruslah menggambarkan tindakan yang mungkin dipertimbangkan oleh manajemen untuk memperbaiki sektor yang masih membutuhkan perbaikan.

2.2.6 Tahap – Tahap Audit Manajemen

Dalam melaksanakan audit manajemen, auditor harus melakukan berbagai tahapan secara sistematis. Menurut (Bayangkara, 2017:11-12) ada lima tahap dalam audit manajemen, sebagai berikut:

1. Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai objek yang diteliti dilakukan melalui penelaahan terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis informasi yang diperoleh untuk mengidentifikasi hal yang potensial, mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Untuk mengevaluasi dan menguji efektivitas dari pengendalian manajemen yang terdapat di perusahaan.

3. Audit Terinci

Melakukan pemeriksaan terhadap transaksi perusahaan untuk mengetahui apakah proses sudah sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan manajemen.

Auditor melakukan observasi terhadap kegiatan dari fungsi yang terdapat di perusahaan.

4. Pelaporan

Tahap pelaporan bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang hasil audit dan mendorong pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif dan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

5. Tindak Lanjut

Tahap akhir dari audit manajemen, bertujuan untuk mendorong pihak yang berwenang dalam melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan.

2.3 Audit Sumber Daya Manusia

2.3.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2015:107) yaitu:

“Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus, audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini.”

Menurut (Bayangkara, 2015:33) menyatakan bahwa:

“Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan dan penilaian kualitas secara menyeluruh terhadap aktivitas pengelolaan sumber daya manusia yang tujuannya untuk menilai efektivitas, efisiensi dan kesesuaian dalam pengelolaan sumber daya manusia dan mendukung pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan.”

Dapat disimpulkan bahwa Audit Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses evaluasi dan analisis menyeluruh terhadap seluruh aspek yang berkaitan dengan aktivitas SDM dalam suatu perusahaan. Audit ini berfungsi untuk mengidentifikasi serta memperbaiki berbagai kekurangan yang masih ada dalam pengelolaan SDM. Tujuan utama dari audit ini adalah untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas SDM berjalan secara optimal guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

2.3.2 Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut (Bayangkara, 2015:38) ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain:

1. Menilai efektivitas dari fungsi SDM.
2. Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
3. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.

2.3.3 Fungsi Audit Sumber Daya Manusia

Fungsi Audit Sumber Daya Manusia menurut (Hasibuan, 2003:10) meliputi:

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program

kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan dan karyawan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan

perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

f. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

g. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

h. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar

karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension, dan sebab-sebab lainnya.

2.3.4 Peranan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2003:14) manajemen sumber daya manusia dalam mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah- masalah sebagai berikut :

Menetapkan jumlah, kualitas karyawan, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan aturan yang telah ditetapkan.

- a. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.
- b. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- c. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.

- d. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- e. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian kinerja karyawan.
- f. Mengatur mutase karyawan baik vertikal dan horizontal.
- g. Mengatur pensiunan, pemberhentian, dan pesangon.

2.4 Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

2.4.1 Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2019:10) yaitu:

“Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”

Menurut Bayangkara (2017:106) yaitu:

“Penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Audit SDM menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya serta memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut.”

Dapat disimpulkan bahwa Audit Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses evaluasi dan analisis menyeluruh terhadap seluruh aspek yang berkaitan dengan aktivitas SDM dalam suatu perusahaan. Audit ini berfungsi untuk mengidentifikasi serta memperbaiki berbagai kekurangan yang masih ada dalam pengelolaan SDM. Tujuan utama dari audit ini adalah untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas SDM berjalan secara optimal guna mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan

2.4.2 Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup Audit Sumber Daya Manusia mencakup perencanaan terhadap seluruh atau sebagian aspek operasional perusahaan yang berhubungan dengan pengelolaan SDM, mulai dari proses perekrutan, pemanfaatan, hingga pemberhentian karyawan. Audit ini bertujuan untuk memastikan bahwa pengelolaan SDM dilakukan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Menurut (Bayangkara, 2015:114) ruang lingkup audit SDM dibagi kedalam tiga kelompok, sesuai dengan administrasi aset tetap pada umumnya, yaitu perolehan, penggunaan, dan penghentian penggunaan sebagai berikut:

1. Rekrutmen atau perolehan SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan (pemberdayaan) SDM, meliputi semua aktivitas pengelolaan SDM setelah ada diperusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
3. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena menggundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

2.4.3 Indikator Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mendukung audit manajemen Sumber Daya Manusia dalam mengelola hubungan serta peran kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan, diperlukan adanya beberapa indikator sebagai acuan dalam pelaksanaannya.

Menurut (Siagan P Sondang, 2004:75-91) Indikator audit manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan tenaga kerja merupakan proses mengidentifikasi dan menetapkan jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi di masa mendatang. Oleh karena itu, keberhasilan perencanaan SDM bergantung pada ketepatan dalam memilih strategi yang tepat untuk merancang pemberdayaan tenaga kerja serta memproyeksikan kebutuhan di masa depan, sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan bisnis perusahaan.

2. Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses mencari dan mendapatkan kandidat karyawan yang berkualitas, sehingga perusahaan dapat memilih individu yang paling sesuai untuk mengisi posisi yang tersedia. Secara singkat, rekrutmen merupakan serangkaian langkah yang dilakukan untuk menarik dan mengumpulkan calon pelamar kerja.

3. Penyelenggaraan Fungsi Seleksi

Seleksi merupakan salah satu aspek dalam operasional manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam proses pengadaan. Pengadaan sendiri mencakup perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan pengembangan. Proses seleksi terdiri dari tahapan-tahapan khusus yang bertujuan untuk menentukan kandidat yang paling sesuai untuk diterima. Proses ini dimulai saat adanya pelamar kerja dan berakhir dengan keputusan penerimaan karyawan.

4. Penyelenggaraan Fungsi Orientasi

Orientasi karyawan adalah proses memperkenalkan karyawan baru kepada tugas, rekan kerja, tanggung jawab, dan lingkungan kerja mereka. Pelaksanaan fungsi orientasi dalam kegiatan ini bertujuan untuk membantu karyawan merasa lebih nyaman dalam tim, departemen, serta peran baru mereka di perusahaan. Orientasi yang efektif memberikan pemahaman terhadap kebijakan dan harapan perusahaan, menjawab berbagai pertanyaan atau kendala yang mungkin dihadapi karyawan baru, serta membantu mereka beradaptasi dengan posisi yang akan dijalankan.

5. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) memegang peran penting dalam manajemen suatu organisasi, baik di lingkungan institusi maupun perusahaan. Fungsi utama dari pelatihan dan pengembangan adalah memberikan pendidikan kepada karyawan melalui prosedur yang terstandarisasi dan sistematis, sehingga memberikan

manfaat serta nilai tambah bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Secara lebih spesifik, program pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan keahlian dan keterampilan dalam jangka panjang, sekaligus membekali karyawan agar lebih kompeten dalam menghadapi berbagai situasi yang mungkin terjadi di dunia kerja.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2020) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Wahid Mahsuni & Afifudin, n.d, 2020) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah pencapaian hasil kerja dalam aspek kuantitas dan kualitas yang diperoleh secara terstruktur dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

2.5.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut (Wahid Mahsuni & Afifudin, n.d, 2020) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan *reality* (knowledge dan skill) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

2.5.3 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dinilai dengan menggunakan empat indikator menurut (Suyadi Prawirosentono, 2015:27-32), sebagai berikut :

1. Efektifitas dan Efisiensi

Efektivitas dari suatu kelompok adalah bila tujuan dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, sedangkan efisiensi adalah berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam pencapaian tujuan.

2. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah bagian yang tidak dapat dipisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.

3. Disiplin

Disiplin secara umum adalah taat hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk mencerminkan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Pengertian objek penelitian menurut (Sugiyono, 2019:38) yaitu:

“Objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat, nilai orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”

Dalam penelitian ini, lingkup objek penelitian yang ditetapkan penulis sesuai dengan permasalahan yang akan diteliti adalah Audit Manajemen Sumberdaya Manusia sebagai variabel independen, dan Kinerja Karyawan sebagai variabel dependen. Dalam penelitian ini peneliti memilih subjek Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.

3.2 Metode Penelitian

Menurut Sugiyono (2019:2) metode penelitian adalah:

“Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu.”

Berdasarkan pengertian di atas, penelitian harus memperhatikan karakteristik keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis, di mana data yang dikumpulkan harus mencerminkan tingkat akurasi yang tinggi antara kondisi nyata pada objek penelitian dan data yang diperoleh oleh peneliti. Dalam

penelitian ini, metode yang digunakan didasarkan pada tingkat kealamiah lokasi penelitian, yaitu metode survei.

Penelitian survei menurut Sugiyono (2019:6) yaitu :

“Metode yang digunakan untuk mendapatkan data dari tempat tertentu yang alamiah (bukan buatan), tetapi peneliti melakukan perlakuan dalam pengumpulan data, misalnya dengan mengedarkan kuesioner, test, wawancara terstruktur dan sebagainya.”

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kuantitatif, karena pada penelitian ini penulis menggunakan metode penelitian survey yang termasuk dalam metode kuantitatif. Dan data penelitian diperoleh berupa angka-angka yang dianalisis menggunakan prosedur statistik dengan pendekatan deskriptif.

Metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2019:16) menyatakan bahwa:

“Metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan”

Menurut Sugiyono (2019:35) pengertian metode penelitian deskriptif yakni:
“Suatu rumusan masalah yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel yang berdiri sendiri).”

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1 Jenis Data

Dalam penelitian, terdapat beberapa jenis data salah satunya adalah pendekatan Cross Section yaitu melakukan penelitian atau pengukuran pada satu titik waktu. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin mengidentifikasi keberadaan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen melalui satu kali pengukuran menggunakan kuesioner sebagai alat ukur.

Menurut Husein Umar (2014: 42) data *Cross section* atau sering disebut data satu waktu adalah:

“*Cross section* atau disebut data satu waktu adalah sekumpulan data untuk meneliti suatu fenomena tertentu dalam satu kurun waktu saja.”

3.3.2 Sumber Data

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer, yang mana informasi yang peneliti dapatkan langsung dari narasumber yakni PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.

Menurut Sugiyono (2019:137) Data Primer yaitu:

“Data Primer adalah sumber data langsung yang memberikan data kepada pengumpul data.”

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan dari karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung melalui kuesioner dengan pertanyaan tertutup. Kuesioner ini terbagi menjadi dua bagian: bagian pertama berisi pertanyaan umum untuk memperoleh data responden, sedangkan bagian kedua memuat pertanyaan terkait variabel-variabel penelitian yang digunakan sebagai sumber data penelitian.

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data berupa Studi Pustaka (*Library Research*) terhadap literature dan bahan pustaka lainnya seperti jurnal, buku, dan penelitian terdahulu dan Studi Lapangan (*Field Research*) Pengumpulan data yang dilakukan dengan peninjauan lapangan langsung ke perusahaan yang diteliti.

Adapun cara-cara yang dapat dilakukan dalam pengumpulan data menurut (Hasmiah, 2017:84-86) yaitu:

a. Observasi

Merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang tidak hanya mengukur sikap dari responden (wawancara dan angket) namun juga dapat digunakan untuk merekam berbagai fenomena yang terjadi (situasi, kondisi).

b. Wawancara

Yaitu pengambilan data kepada responden secara lisan dan langsung sesuai dengan keterangan yang diminta menyangkut objek penelitian.

c. Kuesioner

Yaitu daftar pertanyaan tertulis yang ditujukan kepada responden menyangkut objek penelitian.

Kuesioner yang disusun oleh peneliti telah dilengkapi dengan pilihan jawaban, sehingga responden dapat langsung memilih opsi yang tersedia. Dalam angket ini, digunakan skala bertingkat yang merupakan modifikasi dari skala Likert dengan lima kategori jawaban, yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju

Menurut Sugiyono (2019:93) skala *likert* adalah

“Skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena yang ada. Untuk setiap pilihan jawaban diberi skor, maka responden harus memberikan jawaban, mendukung pernyataan (positif) atau tidak mendukung (negatif).”

Tabel 3.1
Skala Likert

Pertanyaan	Jawaban (Skor)	
	Positif (+)	Negatif (-)
SS (Sangat Setuju)	5	1
S (Setuju)	4	2
Netral	3	3
TS (Tidak Setuju)	2	4
STS (Sangat Tidak Setuju)	1	5

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

3.5.1 Populasi

Populasi penelitian menurut Sugiyono (2020:126) yaitu :

“Wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”

Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada satu wilayah dan memenuhi syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini populasi yang ditentukan peneliti yaitu Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung yang sebanyak 35 orang.

Tabel 3.2
Populasi

Jabatan / Posisi	Jumlah
Pengadaan Barang dan Jasa	10 orang
Bagian Loker	7 orang
Pelayanan Outlet dan Operasi Cabang (POOC)	8 orang
Keuangan	10 orang
Total Populasi	35

3.5.2 Sampel

Setelah menetapkan populasi penelitian, langkah berikutnya adalah menentukan sampel. Untuk memperoleh jumlah sampel yang akan dianalisis dari populasi yang ada, diperlukan teknik pengambilan sampel yang sesuai.

Sampel penelitian menurut (Sugiyono, 2020:127) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Dalam memilih sampel untuk penelitian, terdapat berbagai teknik sampling yang dapat diterapkan. Secara umum, teknik sampling dikategorikan menjadi dua, yaitu probability sampling dan non-probability sampling. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode sampling jenuh atau sensus.

Menurut (Sugiyono, 2015:84) *nonprobability sampling* adalah:

“Teknik yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel”

Menurut (Sugiyono, 2020:31) sampel jenuh adalah:

“Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering digunakan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil”

Dikarenakan jumlah populasi dalam penelitian ini relatif kecil sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu sebanyak 35 orang, peneliti menerapkan teknik sampling jenuh. Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang termasuk dalam sampel. Kuesioner tersebut berisi daftar pertanyaan yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

3.6 Definisi dan Operasionalisasi Variabel

Menurut Sugiyono (2019:38) variabel merupakan :

“Pada dasarnya variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya”

Dalam penelitian ini, peneliti memakai 1 (satu) variabel bebas (independen) dan 1 (satu) variabel terikat (dependen), definisi dari kedua variabel tersebut yaitu:

3.6.1 Variabel Bebas (*Independent*)

Variabel *Independent* Menurut Sugiyono (2019:39) yaitu:

“Merupakan variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat (dependen).”

Pada penelitian ini variabel independen atau variabel bebas yang akan diteliti adalah Audit Manajemen Sumberdaya Manusia (X) adalah pengevaluasian terhadap efektivitas fungsi sumber daya manusia, meliputi perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan fungsi rekrutmen, penyelenggaraan fungsi seleksi, penyelenggaraan fungsi orientasi dan penempatan, dan fungsi pelatihan serta pengembangan Siagan Sondang P (2004:75-91).

3.6.2 Variabel Terikat (*Dependent*)

Variabel *dependent* menurut Sugiyono (2019:39) yaitu:

“Merupakan variable yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas.”

Pada penelitian ini variabel dependen atau variabel terikat yang akan diteliti adalah Kinerja Karyawan (Y). “Kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” Mangkunegara (2015:67).

Berikut adalah penjabaran variabel-variabel kedalam indikator-indikator sebagai berikut:

Tabel 3.3
Operasional Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Indikator	Skala
Audit Manajemen Sumberdaya Manusia (X)	<p>Audit Manajemen Sumberdaya Manusia (X) Dapat diidentifikasi melalui kebijakan serta sistem kerja fungsi sumberdaya manusia dengan 5 indikator yaitu: Perencanaan, seleksi, orientasi, penempatan, dan pelatihan serta pengembangan.</p> <p>Nur Annisa (2016:20)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan Tenaga Kerja 2. Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen 3. Penyelenggaraan Fungsi Seleksi 4. Penyelenggaraan Fungsi Orientasi 5. Fungsi Pelatihan dan Pengembangan <p>Siagan P Sondang (2004:75-91)</p>	Ordinal
Kinerja Karyawan (Y)	<p>Kinerja Karyawan (Y) Dapat dinilai dengan efektivitas apabila tujuan kelompok dapat dicapai, Otoritas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh peserta organisasi kepada anggota organisasi lain untuk melakukan kegiatan kerja, disiplin tindakan taat kepada hukum atau aturan yang berlaku, inisiatif daya pikir dan kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan dengan tujuan organisasi.</p> <p>Suyadi Prawirosentono (2015:27)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efektivitas dan Efisiensi. 2. Otoritas dan Tanggung Jawab. 3. Disiplin. 4. Inisiatif. <p>Suyadi Prawirosentono (2015:27-32)</p>	Ordinal

3.7 Pengujian Kualitas Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang akan digunakan dalam suatu penelitian harus diuji kualitasnya terlebih dahulu sebelum digunakan. Instrumen pengumpulan data dikatakan baik apabila dilakukan 2 uji yaitu, uji validitas dan uji reliabilitas.

3.7.1 Uji Validitas

Validitas memiliki nama lain seperti sah, tepat, benar. Menurut (Nurhasanah, 2017:72) Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu instrument sebagai alat ukur untuk variabel penelitian.

Menurut Sugiyono (2020:176) uji validitas adalah sebagai berikut :

“Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Uji validitas merupakan suatu instrumen yang digunakan untuk mengukur suatu data yang telah didapatkan benar-benar data yang valid atau tepat.”

Analisis dimulai dengan menguji validitas terlebih dahulu kemudian diikuti oleh uji reliabilitas. Menurut (Sugiyono, 2020:181) Jika koefisien korelasi $r \geq 0,30$, maka item tersebut dinyatakan valid, sedangkan Jika koefisien korelasi $r \leq 0,30$, maka item tersebut dinyatakan tidak valid.

Pengujian validitas dari sebuah instrumen dapat menggunakan rumus *korelasi pearson* dalam Sugiyono (2017:18) dengan rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i) (\sum y_i)}{\sqrt{\{\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan :

N = banyaknya pasangan pengamatan

$\sum x_i$ = Jumlah pengamatan variabel x

$\sum y_i$ = Jumlah pengamatan variabel y

$(\sum x_i^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variabel x

$(\sum y_i^2)$ = Jumlah kuadrat pengamatan variabel y

$(\sum x_i)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel x

$(\sum y_i)^2$ = Kuadrat jumlah pengamatan variabel y

$\sum x_i y_i$ = Jumlah hasil kali variabel x dan y

3.7.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengetahui konsistensi alat ukur, apakah alat pengukur yang digunakan dapat diandalkan dan tetap konsisten jika pengukuran tersebut diulang.

Menurut Sugiyono (2020:268) menyatakan bahwa :

“Instrumen yang reliable berarti instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama.”

Untuk mengetahui konsentrasi atau kepercayaan hasil ukur yang mengandung kecermatan pengukuran maka dilakukan uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas dilakukan dengan *koefisien alpha* (α) dari *Crobbach* menurut Juliandi (2015:82) dengan rumus:

$$r = \left[\frac{k}{(k - 1)} \right] \left[\frac{\sum \delta b^2}{\delta 1^2} \right]$$

Keterangan:

r = Realibilitas Instrumen

k = Banyaknya butir pernyataan

Σ = Jumlah Varians butir

1 = Varians Total

Dengan kriteria:

- a. Jika nilai koefisien reliabilitas = $> 0,6$ maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik
- b. Jika nilai koefisien reliabilitas = $< 0,6$ maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik

3.8 Uji Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

3.8.1 Analisis Statistik Deskriptif

Metode analisis statistik deskriptif menurut Sugiyono (2020:206) yakni:

"Statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi."

Dalam penelitian ini, digunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta, karakteristik, serta hubungan antara indikator-indikator dalam variabel penelitian. Untuk memperoleh analisis data

yang valid, diperlukan data yang akurat dan dapat dipercaya. Oleh karena itu, dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner. Panjang kelas pada setiap interval ditentukan dengan perhitungan menggunakan rumus berikut:

Keterangan :

$$P = \frac{X_{\max} - X_{\min}}{b} = \frac{R}{b}$$

P = panjang setiap kelas interval

X_{max} = nilai maksimum

X_{min} = nilai minimum

R = rentang (jarak data)

B = banyak kelas

Dalam penelitian ini, nilai maksimum yang digunakan adalah lima dan nilai minimum adalah satu, sehingga apabila nilai didistribusikan ke dalam persamaan sebelumnya, diperoleh hasil sebagai berikut :

$$P = \frac{5 - 1}{5} = \frac{4}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, klasifikasi kategori penilaian terhadap nilai rata-rata hitung adalah sebagai berikut :

Tabel 3.4

Klasifikasi Kategori Penelitian untuk Statistik Deskriptif

Nilai rata-rata hitung	Kategori Penilaian
1,00 – 1,80	Sangat Buruk
>1,81 – 2,60	Buruk
>2,61 – 3,40	Cukup
>3,41 – 4,20	Baik
>4,21 – 5,00	Sangat Baik

3.8.2 Metode Transformasi Data

Transformasi Data adalah upaya yang dilakukan dengan tujuan utama untuk mengubah skala pengukuran data asli menjadi bentuk lain sehingga data dapat memenuhi asumsi-asumsi untuk tahapan yang selanjutnya. (Nengsih, 2019:33)

Mengingat data hasil pengumpulan kuesioner merupakan data yang berskala ordinal, agar dapat diolah dengan menggunakan metode statistik, maka data perlu diubah terlebih dahulu ke skala interval dengan menggunakan *Methods Successive Interval* (MSI).

3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik merupakan suatu uji kualitas data yang dilakukan sebelum dilakukan pengujian regresi linier berganda. Uji asumsi klasik bertujuan untuk menguji dan mengetahui kelayakan model regresi yang digunakan dalam penelitian ini. Untuk menguji kelayakan model regresi yang digunakan, maka harus terlebih dahulu memenuhi uji asumsi klasik. Uji asumsi klasik yang

digunakan dalam penelitian ini terdiri dari uji normalitas dan uji *heteroskedastisitas*.

3.8.3.1 Uji Normalitas

Menurut (Sugiyono, 2019:67) uji normalitas adalah sebuah uji yang dilakukan dengan tujuan apakah model regresi variabel bebas dan terikat mempunyai distribusi yang normal atau tidak. Dalam penelitian ini uji statistik yang digunakan adalah *One-Sample* Kulmogorov-Smirnov (K-S). Uji ini dilakukan untuk mendekati apakah residual terdistribusi normal atau tidak. Uji *One-Sample* Kulmogorov-Smirnov (K-S) dilakukan dengan membuat hipotesis sebagai berikut : H_0 : Data residual berdistribusi normal H_a : Data residual tidak berdistribusi normal tingkat kepercayaan dalam uji Kulmogorov-Smirnov (K-S) adalah 0,05 atau dasar pengambilan keputusan normal atau tidaknya data yang akan diolah adalah sebagai berikut :

- a. Jika probabilitas $> 0,05$ maka dikatakan berdistribusi normal
- b. Jika probabilitas $< 0,05$ maka dikatakan tidak berdistribusi normal

3.8.3.2 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Priyatno (2017:126) uji *heteroskedastisitas* adalah varian residu yang tidak sama pada semua pengamatan di dalam model regresi. Hal ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika variansi dan residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut *Homoskedastisitas* dan jika berbeda disebut *heteroskedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang *homoskedastisitas* atau tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

Untuk mendeteksi ada tidaknya *heteroskedastisitas* dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik probability plot. Model regresi dengan *Scatterplot* yang tidak terjadi *heteroskedastisitas* harus memenuhi syarat sebagai berikut:

1. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi *heteroskedastisitas*.
2. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik - titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi *heteroskedastisitas*.

3.8.4 Uji Analisis Regresi Linear Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen dengan variabel dependen, serta untuk memprediksi suatu nilai variabel dependen berdasarkan nilai variabel independennya. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi linier sederhana yang menganalisis pengaruh variabel dependen dan variabel independen. Menurut (Sugiyono, 2017:261) persamaan umum regresi linier sederhana adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = a + bX$$

Untuk nilai *a* dan *b* menurut (Sugiyono, 2017:262), ditentukan dengan menggunakan persamaan sebagai berikut :

$$a = \frac{(\sum Y) (\sum X^2) - (\sum X) (\sum XY)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X) \sum Y}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Keterangan :

\hat{Y} = (dibaca Y topi), subjek variabel terkait yang diproyeksikan

X = Variabel independent

Y = Variabel dependen

a = Nilai konstanta harga Y jika X = 0

b = Nilai arah sebagai penentu ramalan (prediksi) yang menunjukkan nilai peningkatan (+) atau penurunan (-) variabel Y

n = Banyaknya sampel

3.8.5 Analisis Korelasi

Analisis korelasi merupakan suatu analisis untuk mengetahui tingkat keeratan hubungan antara dua variabel yaitu variabel independen (X) dengan variabel dependen (Y) atau untuk mengetahui kuat lemahnya hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini uji korelasi yang digunakan adalah menggunakan korelasi *Product Moment*.

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i) (\sum y_i)}{\sqrt{\{\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan :

R_{xy} = Koefisien Korelasi

N = Banyaknya Sampel

X = Skor Variabel x

Y = Skor Variabel y

Kolerasi PPM (Pearson Product Moment) dilambangkan (r) dengan ketentuan nilai r tidak lebih dari harga ($-1 \leq r \leq +1$). Apabila nilai $r = -1$ artinya kolerasi negatif sempurna; $r = 0$ artinya tidak ada kolerasi; dan $r = 1$ berarti kolerasi sangat kuat. Arti harga r akan dikonsultasikan dengan tabel interpretasi nilai r sebagai berikut :

Tabel 3.5

Klasifikasi Kategori Penelitian untuk Analisis Korelasi

Parameter	Kategori
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

3.8.6 Pengujian Hipotesis

3.8.6.1 Uji T

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan antara variable independen dan dependen, dimana salah satu variabel independennya dibuat tetap

atau dikendalikan. Jadi korelasi parsial yaitu angka yang menunjukkan arah dan kuatnya hubungan antara dua variabel atau lebih, setelah satu variabel yang diduga dapat mempengaruhi hubungan variabel tersebut (Sugiyono, 2019:153). Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan t hitung dengan t tabel dengan menggunakan bantuan program SPSS 26.0 dengan tingkat signifikansi 0,05 (5%) derajat kebebasan $dk = n-1$. Statistik uji yang digunakan pengujian parsial uji t dengan rumus sebagai berikut:

$$T_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan:

r: koefisien korelasi

n: jumlah sampel

Pengujian hipotesis uji t penelitian didasarkan pada kriteria pengambilan keputusan, sebagai berikut :

1. Jika nilai sig. $\leq 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, berarti variabel independen secara parsial mempengaruhi variabel dependen.
2. Jika nilai sig. $\geq 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a di tolak, berarti variabel independen secara parsial tidak mempengaruhi variabel dependen.

3.8.7 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu (Priyatno, 2017:113). Jika dalam uji

empiris didapat nilai adjusted R^2 negatif, maka nilai adjusted R^2 dianggap bernilai nol. Secara matematis jika nilai $R^2 = 1$, maka adjusted $R^2 = 1$, sedangkan jika nilai $R^2 = 0$, maka adjusted $R^2 = (1 - k)/(n - k)$. Jika $k > 1$, maka adjusted R^2 akan bernilai positif. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung besarnya koefisien determinasi adalah sebagai berikut :

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Kd = Koefisien determinasi

R^2 = Koefisien korelasi



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Bandung

4.1.1 Sejarah singkat PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Bandung

Kantor Pos Cabang Utama (KCU) Bandung merupakan salah satu unit operasional terbesar milik PT Pos Indonesia (Persero) di wilayah Jawa Barat. Kehadirannya tidak lepas dari sejarah panjang Pos Indonesia yang berdiri sejak masa kolonial Belanda, tepatnya pada tahun 1746 di Batavia sebagai layanan pos pertama di Nusantara. Seiring perkembangan jaringan komunikasi dan transportasi, Bandung yang berkembang pesat sebagai pusat pemerintahan Hindia Belanda di awal abad ke-20 ditetapkan sebagai salah satu kota penting yang harus memiliki kantor pos utama.

Gedung Kantor Pos Besar Bandung yang saat ini menjadi Kantor Pos KCU Bandung dibangun pada tahun 1928 dengan gaya arsitektur kolonial modern. Gedung tersebut dirancang oleh arsitek Belanda J. van Gendt dan hingga kini masih berdiri megah di Jalan Asia Afrika, berseberangan dengan Gedung Merdeka yang bersejarah. Lokasi ini sekaligus menjadikan Kantor Pos Bandung sebagai landmark kota serta pusat aktivitas layanan pos, keuangan, dan logistik di Jawa Barat.

KCU Bandung sejak awal difungsikan sebagai pusat layanan dan distribusi pos untuk wilayah Priangan. Perannya terus berkembang, tidak hanya

dalam pengiriman surat dan paket, tetapi juga sebagai penyedia layanan giro, wesel, logistik, hingga layanan digital di era modern. Saat ini, KCU Bandung tetap menjadi salah satu kantor cabang utama strategis PT Pos Indonesia, dengan tanggung jawab mengelola layanan pos dan kurir di wilayah Bandung dan sekitarnya.

4.1.2 Visi dan Misi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Bandung

VISI

Menjadi *Postal Operator*, Penyedia Jasa Kurir, Logistik dan Keuangan Paling Kompetitif

MISI

Bertindak Efektif Untuk Mencapai *Performance* Terbaik

4.1.3 Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) KCU Bandung



Gambar 4.1

STO Kantor Pos

4.2 Hasil Penelitian

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 35 responden. Data yang terkumpul kemudian dianalisis melalui serangkaian uji, termasuk uji validitas dan reliabilitas, analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier sederhana, analisis koefisien korelasi, uji hipotesis, dan uji koefisien determinasi dengan bantuan software SPSS 26. Penelitian ini bertujuan untuk menelaah pengaruh audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.

4.2.1 Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini mencakup informasi identitas yang berkaitan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data responden disusun berdasarkan kategori jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Rincian lengkap mengenai karakteristik tersebut dapat ditemukan pada tabel 4.1 hingga 4.4 dalam hasil penelitian ini. Untuk memberikan gambaran lebih jelas, data tersebut disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.1

Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

JENIS KELAMIN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LAKI-LAKI	16	45.7	45.7	45.7
	PEREMPUAN	19	54.3	54.3	100.0
Total		35	100.0	100.0	

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Merujuk pada Tabel 4.1, dari total 35 responden yang terlibat dalam penelitian ini, terdapat perbedaan dalam distribusi jenis kelamin. Sebanyak 16 responden (45,7%) adalah laki-laki, sementara 19 responden (54,3%) adalah perempuan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa proporsi karyawan laki-laki dan perempuan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung, relatif seimbang.

Tabel 4.2

Data Responden Berdasarkan Usia Responden

USIA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	20 - 25 Tahun	6	17.1	17.1	17.1
	26 - 30 Tahun	10	28.6	28.6	45.7
	30-35 Tahun	7	20.0	20.0	65.7
	> 35 Tahun	12	34.3	34.3	100.0
Total		35	100.0	100.0	

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.2, distribusi usia responden menunjukkan variasi yang cukup beragam. Sebanyak 6 responden (17,1%) berada dalam rentang usia 20-25 tahun. Lalu sebanyak 10 responden (28,6%) berada dalam rentang usia 26-30 tahun. Dan sebanyak 7 responden (20%) berada dalam rentang usia 30-35 tahun. Sementara itu, kelompok usia diatas 35 tahun memiliki jumlah responden terbanyak, yaitu 12 orang atau sekitar (34,3%). Hasil analisis ini memberikan gambaran mengenai komposisi usia responden.

Tabel 4.3
Data Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

PENDIDIKAN TERAKHIR					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA/SMK	3	8.6	8.6	8.6
	D3	1	2.9	2.9	11.4
	S1	28	80.0	80.0	91.4
	S2	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.3 diatas, diketahui bahwa ada 3 responden mempunyai pendidikan terakhir SMA/SMK dengan persentase 8,6%, 1 responden mempunyai pendidikan terakhir D3 dengan persentase 2,9%, 28 responden mempunyai pendidikan terakhir S1 dengan persentase 80% dan 3 responden mempunyai pendidikan terakhir S2 dengan presentase 8,6% . Dari keterangan tersebut bisa dilihat bila mayoritas responden yang mewakili karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung merupakan lulusan S1.

Tabel 4.4
Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja

LAMA BEKERJA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 1 Tahun	1	2.9	2.9	2.9
	1 - 3 Tahun	5	14.3	14.3	17.1
	3 - 5 Tahun	8	22.9	22.9	40.0
	> 5 Tahun	21	60.0	60.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

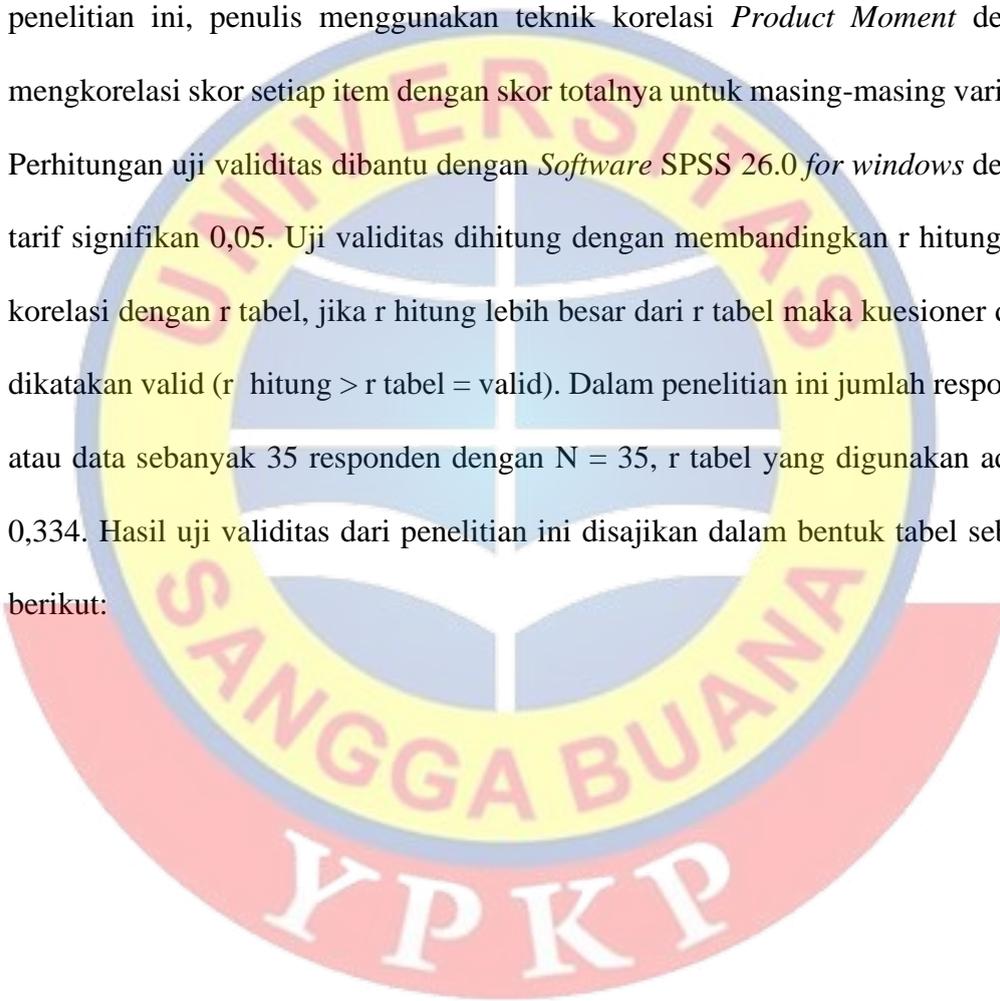
Berdasarkan Tabel 4.4 diatas, dapat diketahui bahwa ada 1 responden lama bekerja kurang dari 1 tahun dengan persentase 2,9%, 5 responden lama bekerja 1-3 tahun dengan persentase 14,3%, 8 responden lama bekerja 3-5 tahun dengan persentase 22,9%, dan 21 responden lama bekerja lebih dari 5 tahun dengan persentase 60%. Informasi tersebut menjelaskan bahwa mayoritas individu yang mewakili staf di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung, umumnya telah bekerja selama lebih dari 5 tahun.

4.2.2 Analisis Pengujian Instrumen

Dalam penelitian ini, diperlukan alat bantu berupa kuesioner. Sebelum digunakan, kuesioner tersebut harus melalui uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan sejauh mana instrumen penelitian dapat dipercaya.

4.2.2.1 Uji Validitas

Uji Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Menurut (Sugiyono, 2019:180) suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan dalam kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Untuk uji validasi dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik korelasi *Product Moment* dengan mengkorelasi skor setiap item dengan skor totalnya untuk masing-masing variabel. Perhitungan uji validitas dibantu dengan *Software SPSS 26.0 for windows* dengan tarif signifikan 0,05. Uji validitas dihitung dengan membandingkan r hitung atau korelasi dengan r tabel, jika r hitung lebih besar dari r tabel maka kuesioner dapat dikatakan valid ($r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}} = \text{valid}$). Dalam penelitian ini jumlah responden atau data sebanyak 35 responden dengan $N = 35$, r tabel yang digunakan adalah 0,334. Hasil uji validitas dari penelitian ini disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:



Tabel 4.5

Hasil Uji Validitas Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X)

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,676	0,334	VALID
2	0,648	0,334	VALID
3	0,552	0,334	VALID
4	0,555	0,334	VALID
5	0,588	0,334	VALID
6	0,511	0,334	VALID
7	0,511	0,334	VALID
8	0,646	0,334	VALID
9	0,646	0,334	VALID
10	0,654	0,334	VALID

Sumber: Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.5, diketahui bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel pada tingkat signifikansi 5%. Dengan demikian, setiap pernyataan dalam variabel audit manajemen sumber daya manusia memiliki korelasi yang melebihi 0,334. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan dalam kuisisioner dinyatakan valid dan layak digunakan sebagai alat ukur variabel tersebut.

Tabel 4.6
Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No. Item	r hitung	r tabel	Keterangan
1	0,715	0,334	VALID
2	0,708	0,334	VALID
3	0,459	0,334	VALID
4	0,512	0,334	VALID
5	0,714	0,334	VALID
6	0,636	0,334	VALID
7	0,656	0,334	VALID
8	0,488	0,334	VALID
9	0,656	0,334	VALID
10	0,638	0,334	VALID

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.6, diketahui bahwa nilai r hitung lebih besar daripada r tabel pada tingkat signifikansi 5%. Dengan kata lain, setiap pernyataan dalam variabel kinerja karyawan memiliki korelasi yang melebihi 0,334. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa seluruh item dalam kuisisioner dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis data lebih lanjut dengan tingkat kepercayaan yang tinggi.

4.2.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah untuk mengukur seberapa besar derajat tes mengukur secara konsisten sasaran yang akan diukur dan untuk mengetahui apakah kuisisioner tersebut menunjukkan tingkat ketepatan yang seharusnya atau tidak. Menurut (Sugiyono, 2019:121) instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama.

Metode yang digunakan dalam pengujian alat ukur pada penelitian ini adalah metode *Cronbach's Alpha* yang terdapat dalam program SPSS. Apabila variabel yang diteliti mempunyai *Cronbach's Alpha* $> 0,6$ maka variabel tersebut dikatakan reliabel. Sebaliknya jika *Cronbach's Alpha* $< 0,6$ maka variabel tersebut dikatakan tidak reliabel.

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	R Kritis	<i>N of Items</i>	Hasil
Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X)	0,824	0,6	10	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,815	0,6	10	Reliabel

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan tabel diatas, diperoleh hasil uji reliabilitas dengan *Alpha Cronbach* pada masing-masing variabel, didapatkan hasil yang lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dinyatakan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini dapat dinyatakan RELIABEL.

4.2.3 Analisis Statistik Deskriptif

4.2.3.1 Tanggapan Responden Mengenai Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia (X) terdiri dari 5 indikator dengan hasil sebagai berikut :

Tabel 4.8

Tanggapan Responden Mengenai Pelaksanaan Tenaga Kerja

No	Pernyataan	Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Mean Skor	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Visi dan Misi perusahaan telah diterapkan dalam kegiatan kerja sehari-hari.	0	0	5	18	12	147	4,20	Sangat Baik
		0%	0%	14,3%	51,4%	34,3%	100%		
2	Aturan-aturan perusahaan sudah dijalankan secara konsisten oleh karyawan.	0	0	1	27	7	146	4,17	Baik
		0%	0%	2,9%	77,1%	20,0%	100%		
Total Skor		0	0	6	45	19	293	4,18	Baik

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.8 diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai perencanaan tenaga kerja yang dilihat dari rata-rata skor menunjukkan nilai sebesar 4,18 dengan kriteria baik.

Tabel 4.9

Tanggapan Responden Mengenai Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen

No	Pernyataan	Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Mean Skor	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Perusahaan telah melaksanakan proses rekrutmen sesuai dengan kebutuhan kerja yang ada.	0	0	6	17	12	146	4,17	Baik
		0%	0%	17,1%	48,6%	34,3%	100%		

No	Pernyataan	Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Mean Skor	Ket
		1	2	3	4	5			
2	Karyawan yang diterima telah ditempatkan sesuai latar belakang pendidikan masing-masing.	0	0	8	22	5	137	3,91	Baik
		0%	0%	22,9%	62,9%	14,3%	100%		
Total Skor		0	0	14	39	17	283	4,04	Baik

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.9 diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai penyelenggaraan fungsi rekrutmen yang dilihat dari rata-rata skor menunjukkan nilai sebesar 4,04 dengan kriteria baik.

Tabel 4.10

Tanggapan Responden Mengenai Penyelenggaraan Fungsi Seleksi

No	Pernyataan	Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Mean Skor	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Proses seleksi yang telah dijalankan menghasilkan penempatan karyawan sesuai keahlian.	0	0	11	19	5	134	3,83	Baik
		0%	0%	31,4%	54,3%	14,3%	100%		
2	Tes dan wawancara yang sudah dilakukan mampu menyeleksi karyawan sesuai kebutuhan perusahaan.	0	0	4	23	8	144	4,11	Baik
		0%	0%	11,4%	65,7%	22,9%	100%		
Total Skor		0	0	15	42	13	278	3,97	Baik

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.10 diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai penyelenggaraan fungsi seleksi yang dilihat dari rata-rata skor menunjukkan nilai sebesar 3,97 dengan kriteria baik.

Tabel 4.11

Tanggapan Responden Mengenai Penyelenggaraan Fungsi Orientasi

No	Pernyataan	Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Mean Skor	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Karyawan baru telah mendapatkan pengarahan sehingga dapat berkontribusi dalam pekerjaannya.	0	0	0	15	20	160	4,57	Sangat Baik
		0%	0%	0%	42,9%	57,1%	100%		
2	Pada masa orientasi, karyawan baru sudah diperkenalkan pada hak-hak kerja seperti gaji dan cuti.	0	0	10	19	6	136	3,89	Baik
		0%	0%	28,6%	54,3%	17,1%	100%		
Total Skor		0	0	10	39	26	322	4,60	Sangat Baik

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.11 diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai penyelenggaraan fungsi orientasi yang dilihat dari rata-rata skor menunjukkan nilai sebesar 4,60 dengan kriteria sangat baik.

Tabel 4.12
Tanggapan Responden Mengenai Penyelenggaraan Fungsi
Pelatihan dan Pengembangan

No	Pernyataan	Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Mean Skor	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Evaluasi kerja telah dilaksanakan secara rutin untuk menilai kinerja karyawan.	0	0	5	18	12	147	4,20	Sangat Baik
		0%	0%	14,3%	51,4%	34,3%	100%		
2	Pelatihan yang sudah dilaksanakan terbukti meningkatkan kemampuan kerja karyawan.	0	0	1	26	8	148	4,20	Sangat Baik
		0%	0%	2,9%	74,3%	22,9%	100%		
Total Skor		0	0	6	44	20	294	4,20	Sangat Baik

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.12 diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai penyelenggaraan fungsi pelatihan dan pengembangan yang dilihat dari rata-rata skor menunjukkan nilai sebesar 4,20 dengan kriteria sangat baik.

Tabel 4.13
Rekapitulasi Skor Jawaban Responden Mengenai Audit Manajemen
Sumber Daya Manusia (X)

No	Indikator	Total Skor	Skor Akhir	Kategori
1	Pelaksanaan Tenaga Kerja	293	4,18	Baik
2	Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen	283	4,04	Baik
3	Penyelenggaraan Fungsi Seleksi	278	3,97	Baik
4	Penyelenggaraan Fungsi Orientasi	322	4,60	Sangat Baik
5	Penyelenggaraan Fungsi Pelatihan dan Pengembangan	294	4,20	Sangat Baik
Rata - rata		294	4,198	

Sumber : Kuisioner (Data diolah)

4.2.3.2 Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Karyawan

Tabel 4.14
Tanggapan Responden Mengenai Efektivitas dan Efisiensi

No	Pernyataan	Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Mean Skor	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Tugas yang diberikan perusahaan telah saya selesaikan tanpa penundaan.	0	3	4	18	10	140	4,00	Baik
		0%	8,6%	11,4%	51,4%	28,6%	100%		
2	Tujuan yang ditetapkan perusahaan berhasil saya capai dalam pekerjaan.	0	0	1	26	8	148	4,20	Sangat Baik
		0%	0%	2,9%	74,3%	22,9%	100%		
	Kesalahan dalam pekerjaan berhasil saya minimalkan	0	0	3	26	6	143		Baik

No	Pernyataan	Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Mean Skor	Ket
		1	2	3	4	5			
3	dengan kemampuan yang dimiliki.	0%	0%	8,6%	74,3%	17,1%	100%	4,09	
Total Skor		0	3	8	70	24	430	4,09	Baik

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai efektivitas dan efisiensi yang dilihat dari rata-rata skor menunjukkan nilai sebesar 4,09 dengan kriteria baik.

Tabel 4.15
Tanggapan Responden Mengenai Tanggung Jawab

No	Pernyataan	Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Mean Skor	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Saya telah melaksanakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab.	0	0	2	14	19	157	4,49	Sangat Baik
		0%	0%	5,7%	40,0%	54,3%	100%		
2	Saya menyelesaikan pekerjaan tanpa harus diawasi secara ketat oleh pimpinan.	0	3	5	18	9	138	3,94	Baik
		0%	8,6%	14,3%	51,4%	25,7%	100%		
Total Skor		0	3	7	32	28	295	4,21	Sangat Baik

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.15 diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai tanggung jawab yang dilihat dari rata-rata skor menunjukkan nilai sebesar 4,21 dengan kriteria sangat baik.

Tabel 4.16
Tanggapan Responden Mengenai Disiplin

No	Pernyataan	Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Mean Skor	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Saya telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan.	0	0	6	18	11	145	4,14	Baik
		0%	0%	17,1%	51,4%	31,4%	100%		
2	Saya hadir dan bekerja tepat waktu sesuai aturan perusahaan.	0	0	5	17	13	148	4,23	Sangat Baik
		0%	0%	14,3%	48,6%	37,1%	100%		
Total Skor		0	0	11	35	24	293	4,18	Baik

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.16 diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai disiplin yang dilihat dari rata-rata skor menunjukkan nilai sebesar 4,18 dengan kriteria baik.

Tabel 4.17
Tanggapan Responden Mengenai Inisiatif

No	Pernyataan	Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Mean Skor	Ket
		1	2	3	4	5			
1	Saya telah mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja.	0	0	10	16	9	139	3,97	Kurang Baik
		0%	0%	28,6%	45,7%	25,7%	100%		
2	Saya telah menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.	0	0	5	21	9	144	4,11	Baik
		0%	0%	14,3%	60,0%	25,7%	100%		

No	Pernyataan	Skor Tanggapan Responden					Skor Aktual	Mean Skor	Ket
		1	2	3	4	5			
3	Saya telah memberikan kontribusi yang mendukung kemajuan perusahaan.	0	0	2	22	11	149	4,26	Sangat Baik
		0%	0%	5,7%	62,9%	31,4%	100%		
Total Skor		0	0	17	59	29	432	4,11	Baik

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.17 diatas dapat diketahui bahwa jawaban responden mengenai inisiatif yang dilihat dari rata-rata skor menunjukkan nilai sebesar 4,11 dengan kriteria baik.

Tabel 4.18

Rekapitulasi Skor Jawaban Responden Mengenai Kinerja Karyawan (Y)

No	Indikator	Jumlah Skor	Skor Akhir	Kategori
1	Efektivitas dan Efisiensi	430	4,09	Baik
2	Tanggung Jawab	495	4,21	Sangat Baik
3	Disiplin	293	4,18	Baik
4	Inisiatif	432	4,11	Baik
Rata – rata		412,5	4,14	

4.2.4 Uji Asumsi Klasik

4.2.4.1 Uji Normalitas Data

Uji normalitas data bertujuan untuk menentukan apakah distribusi data dalam suatu model regresi mengikuti distribusi normal atau tidak. Normalitas data dapat dianalisis melalui grafik normal plot, histogram, dan residu. Dalam penelitian ini, metode yang digunakan untuk menguji normalitas adalah uji One

Sample Kolmogorov-Smirnov Test. Keputusan diambil berdasarkan nilai Asymp.

Sig. (2-tailed) sebesar 0,05% dengan mengacu pada kriteria berikut:

- a. Jika nilai signifikan $> 0,05$ berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas
- b. Jika nilai signifikan $< 0,05$ berarti model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

Berikut pada tabel 4.19 hasil output SPSS Uji Normalitas dengan menggunakan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*.

Tabel 4.19
Hasil Output SPSS Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	5.93202662
Most Extreme Differences	Absolute	.098
	Positive	.076
	Negative	-.098
Test Statistic		.098
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}
a. Test distribution is Normal. b. Calculated from data. c. Lilliefors Significance Correction. d. This is a lower bound of the true significance.		

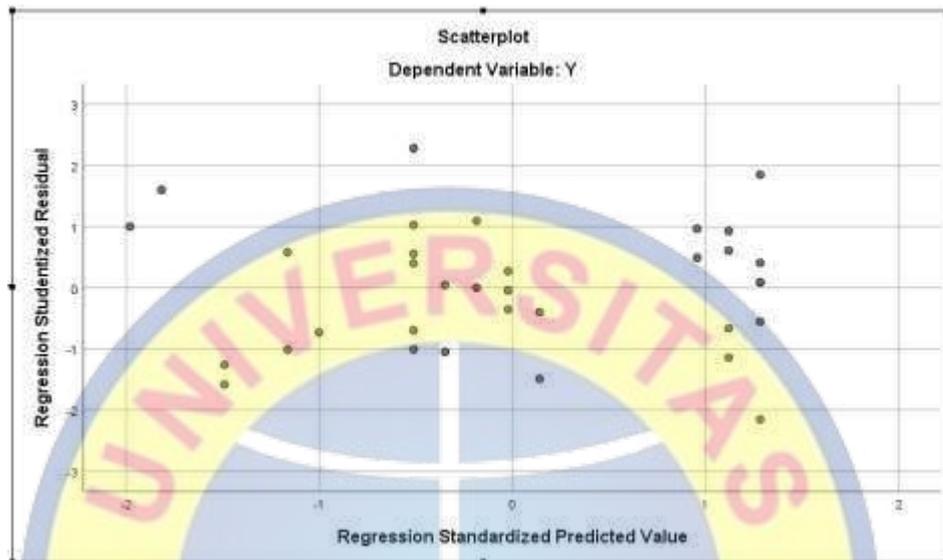
Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan tabel di atas, nilai signifikan Asymp. Sig. (2-tailed) dari uji One Sample Kolmogorov-Smirnov Test sebesar 0,200, yang lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, hasil tersebut menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal.

4.2.4.2 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk mendeteksi ada atau tidaknya pelanggaran terhadap asumsi klasik mengenai kesamaan varians (homoskedastisitas) dalam model regresi, yang dikenal dengan istilah heteroskedastisitas. Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah varians residual dari satu observasi ke observasi lainnya bersifat konstan. Kriteria penilaiannya adalah sebagai berikut: jika pola tertentu muncul dalam grafik seperti pola yang teratur, bergelombang, melebar lalu menyempit maka hal ini menunjukkan adanya gejala heteroskedastisitas. Sebaliknya, apabila penyebaran titik-titik residual tidak membentuk pola tertentu dan tersebar secara acak di atas maupun di bawah sumbu horizontal (nilai nol pada sumbu Y), maka dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat heteroskedastisitas. Adapun hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini diperoleh melalui pengolahan data menggunakan software SPSS versi 26.0, sebagaimana disajikan berikut ini:

Tabel 4.20
Hasil Uji Heteroskedastisitas
Coefficients^a



Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas yang ditampilkan dalam bentuk scatterplot, terlihat bahwa titik-titik residual menyebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas, sehingga asumsi klasik mengenai kesamaan varians terpenuhi.

4.2.5 Analisis Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk menentukan sejauh mana satu variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Berikut adalah tabel hasil analisis regresi linier sederhana yang diperoleh melalui program *software SPSS 26.0 for windows*.

Tabel 4.21
Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana
ANOVA^a

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3713.890	1	3713.890	127.552	.000 ^b
	Residual	960.853	33	29.117		
	Total	4674.743	34			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
b. Predictors: (Constant), Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Dari data tersebut diketahui bahwa nilai F hitung = 127.552 dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,005$, maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi pengaruh variabel (X) terhadap variabel (Y).

4.2.6 Analisis Koefisien Korelasi

Untuk mengukur sejauh mana hubungan antara variabel, dapat dilakukan analisis korelasi menggunakan metode Pearson Product Moment. Berikut adalah hasil pengolahan data uji korelasi dengan program *software SPSS 26.0 for windows*:

Tabel 4.22
Hasil Analisis Korelasi
Correlations

		Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	Kinerja Karyawan
Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	Pearson Correlation	1	.891**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	35	35
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.891**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	35	35

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Berdasarkan Tabel 4.22 nilai koefisien korelasi yang diperoleh adalah 0,891 mengacu pada pedoman klasifikasi nilai korelasi, angka tersebut berada dalam rentang $> 0,80$ hingga $< 1,000$, yang menunjukkan bahwa hubungan antara variabel (X) dan variabel (Y) tergolong sangat kuat.

4.2.7 Pengujian Hipotesis

4.2.7.1 Uji Signifikan Parsial (Uji t)

Uji signifikansi parsial (uji statistik t) bertujuan untuk menguji koefisien regresi secara parsial. Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa signifikan peran masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen, dengan mengasumsikan variabel independen lainnya dianggap konstan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan dasar sebagai berikut: jika nilai sig. $\leq 0,05$, maka H_a diterima dan H_o ditolak, yang berarti variabel independen berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai sig. $\geq 0,05$, maka H_o

diterima dan H_a ditolak, yang berarti variabel independen tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen. Berikut adalah hasil pengolahan data uji statistik t menggunakan program *software SPSS 26.0 for windows*.

Tabel 4.23
Hasil Uji t (Parsial)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1.454	8.244		-.176	.861
	Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	.623	.055	.891	11.294	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung. Hal ini diperkuat dengan nilai signifikansi 0.000 (< 0.05), nilai t hitung yang sangat besar (11.294), dan koefisien beta standar sebesar 0.891 yang menunjukkan kekuatan pengaruh yang tinggi.

4.2.8 Analisis Koefisien Determinasi

Tabel 4.24
Hasil Analisis Koefisien Determinasi
Model Summary^b

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.891 ^a	.794	.788	5.396
a. Predictors: (Constant), Audit Manajemen Sumber Daya Manusia				

Sumber : Kuisisioner (Data diolah)

Tabel di atas menunjukkan nilai korelasi (R) sebesar 0,891. Dari output tersebut, diperoleh koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,794, yang berarti bahwa pengaruh variabel independen (Audit Manajemen Sumber Daya Manusia) terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) adalah sebesar 79,4%.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian mendukung hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan analisis regresi sederhana yang menghasilkan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,005, menunjukkan adanya pengaruh signifikan antara variabel X dan variabel Y. Nilai signifikansi yang lebih kecil dari level of significance ($0,000 < 0,050$)

memperkuat temuan ini. Selain itu, nilai R square yang diperoleh sebesar 0,794 menunjukkan bahwa 79,4% Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia, sementara 20,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam uji hipotesis ini. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Audit Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga hipotesis diterima.

Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Adang & Wijoyo, 2022) yang menemukan bahwa persepsi mengenai audit manajemen sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja karyawan PT Visitelecom Indonesia. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Adang & Wijoyo, 2022) yang menunjukkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia mempunyai persepsi yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Dapat dikatakan bahwa dengan diterapkannya audit manajemen sumber daya manusia yang baik maka semakin meningkat pula kinerja karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.

Penelitian ini menemukan bahwa audit manajemen sumber daya manusia memiliki pengaruh sebesar 79,4% terhadap kinerja karyawan. Angka ini berbeda cukup signifikan dibandingkan penelitian terdahulu oleh Fitrilia & Widwi (2023) yang mencapai 95,5%. Selisih sebesar 16,1% ini menunjukkan bahwa efektivitas audit SDM terhadap peningkatan kinerja karyawan mengalami penurunan. Hal ini diduga disebabkan oleh perbedaan tahun pelaksanaan penelitian, adanya perbedaan komposisi dan persepsi responden, serta perubahan sistem pengelolaan

SDM yang terjadi di lingkungan kerja PT. Pos Indonesia KCU Bandung selama dua tahun terakhir. Dengan demikian, meskipun topik dan lokasi penelitian sama, hasil yang diperoleh memberikan kontribusi baru berupa pemutakhiran data dan pemahaman kontekstual yang lebih relevan dengan kondisi operasional saat ini.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

1.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 35 responden karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung mengenai pengaruh audit manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan, maka kesimpulannya bahwa audit manajemen sumber daya manusia di PT. Pos Indonesia KCU Bandung berada pada kategori baik hingga sangat baik dengan indikator orientasi memperoleh skor tertinggi, sedangkan rekrutmen dan seleksi masih perlu dievaluasi agar lebih sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kinerja karyawan juga tergolong baik, ditunjukkan dengan skor tertinggi pada indikator tanggung jawab, meskipun aspek efektivitas, efisiensi, serta inisiatif masih memerlukan peningkatan. Hasil analisis regresi membuktikan bahwa audit manajemen SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan kontribusi sebesar 79,4%, sehingga dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kinerja karyawan sangat ditentukan oleh efektivitas pelaksanaan audit manajemen SDM di perusahaan.

1.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya memperkuat pelaksanaan fungsi rekrutmen dan seleksi. Mengingat dua indikator ini memperoleh skor yang relatif lebih rendah, perusahaan perlu mengevaluasi kembali metode seleksi dan sistem

perekrutan yang digunakan. Proses ini harus memastikan bahwa setiap calon karyawan benar-benar sesuai dengan kebutuhan posisi dan memiliki kompetensi yang memadai, sehingga akan berdampak langsung pada efisiensi kerja dan kualitas kinerja secara keseluruhan.

2. Perlu ditingkatkan program pengembangan kompetensi dan pelatihan yang berkelanjutan. Meskipun pelatihan sudah dinilai sangat baik, program pelatihan yang bersifat jangka panjang dan berkelanjutan akan membantu karyawan dalam mengikuti perubahan kebutuhan industri dan teknologi. Pelatihan juga dapat difokuskan pada peningkatan soft skills seperti kepemimpinan, komunikasi, dan kemampuan memecahkan masalah.
3. Melakukan audit manajemen SDM secara berkala dan sistematis. Audit yang dilakukan secara berkala akan membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pengelolaan SDM. Dengan demikian, perusahaan dapat segera melakukan perbaikan dan pengambilan keputusan strategis dalam rangka peningkatan kinerja dan produktivitas.
4. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan variabel dan wilayah penelitian. Penelitian ini hanya berfokus pada satu variabel bebas. Untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif terhadap kinerja karyawan, disarankan agar penelitian di masa mendatang mempertimbangkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, atau kepuasan kerja. Selain itu, studi komparatif antar kantor cabang di wilayah lain juga dapat memperkaya perspektif mengenai efektivitas manajemen SDM di lingkungan BUMN.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Agoes, S. (2017). *Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik* (E. Sri Suharsi, Ed.; Edisi 5). Salemba Empat.
- Agoes, S. (2021). *Auditing: Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan oleh Akuntan Publik* (Buku 2, Edisi 5). Salemba 4 .
- Bayangkara, I. (2015). *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi* (P. Lestari, Ed.; Edisi 2). Salemba Empat .
- IBK, B. (2017). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat.
- Malayu, H. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Askara.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Sutopo, Ed.; Edisi 5). Alfabeta, CV.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta, CV.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. Semarang: Badan Penerbit UNDIP.

Jurnal

(5) *Sidak Ke KCU Bandung, Ada Apa di Kantor Pos Cabang Utama Bandung ?? - YouTube.* (n.d.). Retrieved March 10, 2025, from <https://www.youtube.com/watch?v=V3CaUxeRy30>

Adang, F., & Wijoyo, * Amin. (2022). YUME : Journal of Management Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT Visitelecom Indonesia). *YUME : Journal of Management*, 5(3), 391–402. <https://doi.org/10.2568/yum.v5i3.2894>

Agung, S., Kuraesin, E., & Marlina, N. (2017). PENGARUH AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT BATARA INDAH. In *Jurnal Ilmiah Inovator*.

Aminati Zahra, & Indupurnahayu Indupurnahayu. (2024). Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(2), 31–45. <https://doi.org/10.54066/jrea-itb.v2i2.1795>

Anita Sukmawati, Sri Sundari, & Marisi Pakpahan. (2023). Faktor Yang Memengaruhi Kinerja Karyawan. *Maeswara : Jurnal Riset Ilmu Manajemen Dan Kewirausahaan*, 2(1), 239–248. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i1.622>

Anjani, M., & Sari Lubis, A. (n.d.). *Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan(Studi Kasus PT Burger Sari Indonesia Medan) Corresponding Author.* 2723–8121. <https://doi.org/10.54209/jasmien.v2i02.128>

Buruknya Pelayanan Pos Indonesia, Pembetulan SPPBMCP Paket Saya Dipersulit dan Dikenakan Biaya Simpan yang Tidak Adil. (n.d.). Retrieved March 10, 2025, from <https://mediakonsumen.com/2024/10/17/surat->

pembaca/buruknya-pelayanan-pos-indonesia-pembetulan-sppbmcp-paket-saya-dipersulit-dan-dikenakan-biaya-simpan-yang-tidak-adil

Cherubet, B., Otsyulah, J., & Mackton, W. S. (2023). THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCE COMPLIANCE AUDIT ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF PUBLIC UNIVERSITIES IN WESTERN KENYA. *European Journal of Human Resource Management Studies*, 7(1). <https://doi.org/10.46827/ejhrms.v7i1.1587>

Gedung Kantor Pusat Pos Indonesia: Sejarah dan Kemerdekaan. (n.d.). Retrieved March 24, 2025, from https://indoartnews.com/kabar-bandung/8737/gedung-kantor-pusat-pos-indonesia-sejarah-dan-kemerdekaan.html?utm_source.

Jayasukmana, P., Tinggi, S., Indonesia, P., & Muhammadi, N. (2021). *PENGARUH SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI KAP SUPARMAN BAMBANG GHANIS* (Vol. 2, Issue 1).

jurnal 2023_Fitriah Diah Ayu Erlina, Widwi Handari Adji. (n.d.).

Kiki Baehaki dan Ahmad Faisal Mahasiswa dan Dosen Manajemen, M. S. (2020). PENGARUH DISIPLIN KERJA, PELATIHAN DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN (Studi Kausal Pada Perusahaan Asuransi PT.A.J Sequislife Jakarta). In *JURNAL ILMIAH M-PROGRESS* (Vol. 10, Issue 1).

Kinerja Karyawan: Pendekatan Kepemimpinan Transformasional Dan Kerjasama Tim Dimediasi Kepuasan Kerja. (2023). *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 24(1). <https://doi.org/10.30596/jimb.v24i1.15002>

Laeli, S. N., Indriyani, A., Mulyani, I. D., Program, S., Manajemen, F., Ekonomi, D., Bisnis, U. M., Setiabudi, K., Brebes, J., & Tengah, I. (2024). *MANTAP: Journal of Management Accounting, Tax and Production E-Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia dan Pengembangan Teknologi Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT Kido Mulia Indonesia*. 2(2).

Manajemen, J., Aliansi, B., Rachdiansyah, I., & Tesmanto, J. (n.d.). *PENGARUH AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KOTA BEKASI.*

Manajemen SDM adalah Fondasi Kesuksesan Perusahaan / AHS Manajemen. (n.d.). Retrieved March 10, 2025, from https://ahsmanajemen.com/manajemen-sdm-adalah-fondasi-kesuksesan-perusahaan/?utm_source.

Mengenal Bangunan Bersejarah-Gedung Kantor Pos Besar Bandung - Kompasiana.com. (n.d.). Retrieved March 24, 2025, from https://www.kompasiana.com/jumariharyadi/551fbf54813311f0379df319/mengenal-bangunan-bersejarah-gedung-kantor-pos-besar-bandung?utm_source.

Museum Pos Indonesia | Pos Indonesia. (n.d.). Retrieved March 24, 2025, from https://www.posindonesia.co.id/id/pages/museum-pos-indonesia?utm_source.

Nur Pangestu, R., Septia Rani, D., Setya Ning Tyas, T., Farhah, Z., & Nur Afifah, Z. (n.d.). *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja).* <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i2>

Pelayanan Pos Indonesia Mengecewakan. (n.d.). Retrieved March 10, 2025, from <https://mediakonsumen.com/2021/12/17/surat-pembaca/pelayanan-pos-indonesia-mengecewakan>

Pos Indonesia. (n.d.). Retrieved March 10, 2025, from <https://www.posindonesia.co.id/en>

Pramudya, O. :, & Annisa, N. (n.d.). *PENGARUH AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI RUMAH SAKIT UMUM PURBOWANGI HUMAN RESOURCES*

MANAGEMENT AUDIT ON EMPLOYEE PERFORMANCE IN PURBOWANGI HOSPITAL.

- Rachdiansyah, I., & Tesmanto, J. (2021a). *Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bekasi* (Vol. 1, Issue 1).
- Rachdiansyah, I., & Tesmanto, J. (2021b). *Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bekasi* (Vol. 1, Issue 1).
- Sonali, P., Sibarani, R., Nadda, L., & Hannan, S. (2024). Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 4(1), 54–62. <https://doi.org/10.60036/jbm.v4i1.art6>
- Temuan Audit: Elemen- elemen Temuan Audit | SharedSains*. (n.d.). Retrieved March 14, 2025, from <https://shredsains.blogspot.com/2017/12/temuan-audit-elemen-elemen-temuan-audit.html>
- Ulfi Hanifah, R. (2024). *AUDITING Konsep dan Teori Pemeriksaan Akuntansi Buku I*. <http://www.usmpress.usm.ac.id>
- Wahid Mahsuni, A., & Afifudin, dan. (n.d.). *PENGARUH AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI EMPIRIS PADA HOTEL SWISS BELINN SURABAYA)*.
- Wahyuni, T., & Astuti, S. (n.d.). Pengaruh Audit Manjemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pengelola Keuangan Desa. In *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen*(Vol.3,Issue4).<http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmba/index> WAKIL MENTERI BUMN. (n.d.).
- William Boynton, M. C., & NJohnson dan Welter GKell yang, R. (n.d.). *BAB II LANDASAN TEORI II.1. Auditing II.1.1 Pengertian Auditing*.

LAMPIRAN

1. Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN

Petunjuk Pengisian Angket/Kuesioner

Isilah data pribadi Bapak/ibu, Sdr/Sdri untuk memberikan keterangan pribadi. Pilihlah salah satu jawaban yang benar dengan memberikan tanda **silang (X)** pada tempat yang telah disediakan.

A. Identifikasi Responden

Jenis kelamin : Pria / Wanita

Usia : 20 – 25 Tahun, 26 – 30 Tahun, > 30 Tahun

Pendidikan Terakhir : SMA/SMK, D3, S1, S2

Lama bekerja : < 1 Tahun, 1 – 3 Tahun, 3 – 5 Tahun, > 5 Tahun

B. Penjelasan

1. Bapak/ibu, Sdr/Sdri dimohon untuk mengisi pernyataan-pernyataan sesuai dengan keadaan sebenarnya.
2. Setiap jawaban adalah jawaban pribadi bukan jawaban kelompok.
3. Jawaban Bapak/ibu, Sdr/i ditujukan untuk kepentingan ilmiah dan bersifat rahasia.
4. Jawablah pertanyaan dengan memberikan tanda **silang (X)** pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat.

Keterangan

STS = Sangat Tidak Setuju

TS = Tidak Setuju

N = Netral

S = Setuju

SS = Sangat Setuju

DAFTAR PERNYATAAN

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

No	Pernyataan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
Pelaksanaan Tenaga Kerja						
1	Visi dan Misi perusahaan telah diterapkan dalam kegiatan kerja sehari-hari.					
2	Aturan-aturan perusahaan sudah dijalankan secara konsisten oleh karyawan.					
Penyelenggaraan Fungsi Rekrutmen						
3	Perusahaan telah melaksanakan proses rekrutmen sesuai dengan kebutuhan kerja yang ada.					
4	Karyawan yang diterima telah ditempatkan sesuai latar belakang pendidikan masing-masing.					
Penyelenggaraan Fungsi Seleksi						
5	Proses seleksi yang telah dijalankan menghasilkan penempatan karyawan sesuai keahlian.					

No	Pernyataan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
6	Tes dan wawancara yang sudah dilakukan mampu menyeleksi karyawan sesuai kebutuhan perusahaan.					
Penyelenggaraan Fungsi Orientasi						
7	Karyawan baru telah mendapatkan pengarahan sehingga dapat berkontribusi dalam pekerjaannya.					
8	Pada masa orientasi, karyawan baru sudah diperkenalkan pada hak-hak kerja seperti gaji dan cuti.					
Penyelenggaraan Fungsi Pelatihan dan Pengembangan						
9	Evaluasi kerja telah dilaksanakan secara rutin untuk menilai kinerja karyawan.					
10	Pelatihan yang sudah dilaksanakan terbukti meningkatkan kemampuan kerja karyawan.					

Kinerja Karyawan

No	Pernyataan	Skor				
		STS	TS	N	S	SS
Efektivitas dan Efisiensi						
1	Tugas yang diberikan perusahaan telah saya selesaikan tanpa penundaan.					
2	Tujuan yang ditetapkan perusahaan berhasil saya capai dalam pekerjaan.					
3	Kesalahan dalam pekerjaan berhasil saya minimalkan dengan kemampuan yang dimiliki.					
Tanggung Jawab						
4	Saya telah melaksanakan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab.					
5	Saya menyelesaikan pekerjaan tanpa harus diawasi secara ketat oleh pimpinan.					
Disiplin						
6	Saya telah menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target perusahaan.					
7	Saya hadir dan bekerja tepat waktu sesuai aturan perusahaan.					
Inisiatif						
8	Saya telah mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja.					

9	Saya telah menggunakan kreativitas dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.					
10	Saya telah memberikan kontribusi yang mendukung kemajuan perusahaan.					

2. Tabulasi Jawaban Responden

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

No	X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10
1	4	5	5	5	5	3	5	5	4	5
2	5	4	5	5	5	4	5	5	3	4
3	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
4	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5
5	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4
8	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4
9	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5
10	5	5	4	5	4	5	4	5	4	4
11	4	5	4	5	4	4	3	4	4	5
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	5	4	5	4	3	5	5	3	3	5
15	5	4	5	3	5	4	5	5	5	4
16	5	4	4	5	4	4	3	3	3	5
17	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4
18	5	5	4	4	4	5	3	4	5	4
19	4	4	5	4	4	5	3	4	4	4
20	3	5	5	3	3	4	5	4	3	3
21	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
22	5	4	5	4	5	4	5	4	4	5
23	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4
24	5	4	5	4	5	3	5	3	3	5
25	4	3	3	3	4	5	3	3	3	4
26	5	4	4	5	3	3	4	4	4	5
27	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5
28	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5
29	5	4	5	4	5	4	5	4	3	5
30	4	4	5	4	4	4	3	5	5	4
31	5	4	5	4	5	3	5	3	4	5
32	4	4	3	4	5	4	5	4	3	4
33	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5
34	5	4	5	5	5	3	4	3	4	4
35	5	3	5	3	4	3	4	4	4	5

Kinerja Karyawan

No	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
1	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5
2	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
5	4	5	4	5	4	4	4	3	5	4
6	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
7	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
8	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
9	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5
10	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4
11	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4
12	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	3	5	4	5	5	4	5	5	5
15	4	5	5	3	5	5	3	5	4	5
16	5	3	4	5	4	4	5	4	5	4
17	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
18	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4
19	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5
20	5	3	4	4	3	3	5	3	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	5	4	5	5	4	5	4	5
23	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4
24	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5
25	4	3	4	5	3	5	2	4	3	4
26	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4
27	4	5	3	4	4	4	4	3	4	4
28	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
29	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5
30	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
31	5	4	5	3	5	5	2	5	4	5
32	3	4	4	3	3	4	3	5	4	4
33	3	4	4	5	4	4	3	5	4	4
34	3	3	5	3	4	4	3	4	5	4
35	3	4	4	5	4	4	3	4	4	5

3. Metode Transformasi Data (MSI)

Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Successive Interval									
X.1	X.2	X.3	X.4	X.5	X.6	X.7	X.8	X.9	X.10
2.325	3.845	3.514	3.657	3.648	1.000	3.122	3.472	2.190	3.974
3.846	2.419	3.514	3.657	3.648	2.251	3.122	3.472	1.000	2.469
3.846	3.845	2.139	3.657	3.648	2.251	3.122	3.472	2.190	3.974
3.846	3.845	3.514	3.657	3.648	2.251	1.000	3.472	3.379	3.974
3.846	2.419	2.139	3.657	2.262	2.251	1.995	3.472	2.190	3.974
3.846	3.845	3.514	3.657	3.648	3.556	3.122	3.472	3.379	3.974
2.325	3.845	2.139	3.657	2.262	2.251	1.995	3.472	3.379	2.469
2.325	2.419	2.139	2.293	2.262	3.556	1.995	1.000	1.000	2.469
3.846	2.419	3.514	2.293	3.648	2.251	3.122	2.208	3.379	3.974
3.846	3.845	2.139	3.657	2.262	3.556	1.995	3.472	2.190	2.469
2.325	3.845	2.139	3.657	2.262	2.251	1.000	2.208	2.190	3.974
3.846	3.845	3.514	3.657	3.648	3.556	3.122	3.472	3.379	3.974
3.846	3.845	3.514	3.657	3.648	3.556	3.122	3.472	3.379	3.974
3.846	2.419	3.514	2.293	1.000	3.556	3.122	1.000	1.000	3.974
3.846	2.419	3.514	1.000	3.648	2.251	3.122	3.472	3.379	2.469
3.846	2.419	2.139	3.657	2.262	2.251	1.000	1.000	1.000	3.974
2.325	1.000	2.139	2.293	2.262	3.556	1.995	2.208	2.190	2.469
3.846	3.845	2.139	2.293	2.262	3.556	1.000	2.208	3.379	2.469
2.325	2.419	3.514	2.293	2.262	3.556	1.000	2.208	2.190	2.469
1.000	3.845	3.514	1.000	1.000	2.251	3.122	2.208	1.000	1.000
2.325	2.419	2.139	2.293	2.262	3.556	1.000	2.208	2.190	2.469
3.846	2.419	3.514	2.293	3.648	2.251	3.122	2.208	2.190	3.974
3.846	3.845	1.000	2.293	2.262	2.251	1.995	2.208	2.190	2.469
3.846	2.419	3.514	2.293	3.648	1.000	3.122	1.000	1.000	3.974
2.325	1.000	1.000	1.000	2.262	3.556	1.000	1.000	1.000	2.469
3.846	2.419	2.139	3.657	1.000	1.000	1.995	2.208	2.190	3.974
2.325	3.845	3.514	2.293	2.262	2.251	1.000	2.208	3.379	3.974
3.846	2.419	3.514	2.293	3.648	2.251	3.122	2.208	1.000	3.974
3.846	2.419	3.514	2.293	3.648	2.251	3.122	2.208	1.000	3.974
2.325	2.419	3.514	2.293	2.262	2.251	1.000	3.472	3.379	2.469
3.846	2.419	3.514	2.293	3.648	1.000	3.122	1.000	2.190	3.974
2.325	2.419	1.000	2.293	3.648	2.251	3.122	2.208	1.000	2.469
3.846	2.419	2.139	2.293	3.648	3.556	1.995	2.208	2.190	3.974
3.846	2.419	3.514	3.657	3.648	1.000	1.995	1.000	2.190	2.469
3.846	1.000	3.514	1.000	2.262	1.000	1.995	2.208	2.190	3.974

Kinerja Karyawan

Successive Interval									
Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10
2.255	3.613	3.827	3.607	3.512	3.874	4.078	3.512	2.302	2.596
3.607	2.289	3.827	3.607	3.512	2.426	4.078	3.512	3.694	1.000
3.607	3.613	3.827	3.607	3.512	3.874	4.078	3.512	3.694	2.596
3.607	2.289	3.827	3.607	3.512	3.874	2.815	3.512	3.694	2.596
2.255	3.613	2.385	3.607	2.177	2.426	2.815	1.000	3.694	1.000
3.607	2.289	3.827	2.255	3.512	3.874	2.815	3.512	3.694	2.596
3.607	3.613	3.827	3.607	2.177	2.426	4.078	2.177	3.694	2.596
2.255	1.000	2.385	2.255	2.177	2.426	2.815	2.177	1.000	1.000
2.255	3.613	3.827	2.255	3.512	3.874	2.815	3.512	3.694	2.596
3.607	3.613	2.385	3.607	2.177	2.426	4.078	2.177	3.694	1.000
3.607	2.289	2.385	3.607	2.177	2.426	2.815	2.177	2.302	1.000
2.255	3.613	3.827	3.607	3.512	3.874	4.078	3.512	3.694	2.596
3.607	3.613	3.827	3.607	3.512	3.874	4.078	3.512	3.694	2.596
2.255	1.000	3.827	2.255	3.512	3.874	2.815	3.512	3.694	2.596
2.255	3.613	3.827	1.000	3.512	3.874	1.849	3.512	2.302	2.596
3.607	1.000	2.385	3.607	2.177	2.426	4.078	2.177	3.694	1.000
2.255	2.289	2.385	2.255	2.177	2.426	2.815	2.177	3.694	1.000
2.255	2.289	2.385	2.255	3.512	3.874	4.078	2.177	2.302	1.000
3.607	2.289	2.385	3.607	2.177	2.426	2.815	2.177	3.694	2.596
3.607	1.000	2.385	2.255	1.000	1.000	4.078	1.000	2.302	2.596
2.255	2.289	2.385	2.255	2.177	2.426	2.815	2.177	2.302	1.000
2.255	2.289	3.827	2.255	3.512	3.874	2.815	3.512	2.302	2.596
3.607	2.289	2.385	2.255	1.000	2.426	4.078	2.177	2.302	1.000
3.607	2.289	3.827	2.255	3.512	3.874	4.078	3.512	1.000	2.596
2.255	1.000	2.385	3.607	1.000	3.874	1.000	2.177	1.000	1.000
2.255	2.289	1.000	2.255	2.177	1.000	2.815	1.000	2.302	1.000
2.255	3.613	1.000	2.255	2.177	2.426	2.815	1.000	2.302	1.000
3.607	2.289	3.827	2.255	3.512	3.874	2.815	3.512	3.694	2.596
2.255	3.613	3.827	2.255	3.512	3.874	2.815	3.512	2.302	2.596
2.255	2.289	2.385	2.255	3.512	2.426	2.815	2.177	2.302	1.000
3.607	2.289	3.827	1.000	3.512	3.874	1.000	3.512	2.302	2.596
1.000	2.289	2.385	1.000	1.000	2.426	1.849	3.512	2.302	1.000
1.000	2.289	2.385	3.607	2.177	2.426	1.849	3.512	2.302	1.000
1.000	1.000	3.827	1.000	2.177	2.426	1.849	2.177	3.694	1.000
1.000	2.289	2.385	3.607	2.177	2.426	1.849	2.177	2.302	2.596