

**Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia, Motivasi Kerja dan Gaya  
Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**  
(Survey pada BUMN di Kota Bandung)

<sup>1</sup>Rio Pratama Putra, <sup>2</sup>Hendra Gunawan, <sup>3</sup>Pupung Purnamasari  
<sup>1,2,3</sup>*Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,  
Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116*  
e-mail: <sup>1</sup>riooopratamaa@yahoo.com, <sup>2</sup>indira\_aulia@ymail.com,  
<sup>3</sup>p\_purnamasari@yahoo.co.id

**Abstract:** This study aimed to test whether the employee's performance is affected by the audit of human resources management, motivation and leadership styles that exist in SOEs in Bandung. This study was motivated by the fact that not all internal audit SOEs have the ability to conduct a management audit process effectively and efficiently. And assurance of internal auditors to complete a task or job which they are responsible. Weak audit of human resource management, motivation and leadership style will lead to an imbalance in the performance of employees in the company.

This study uses primary data obtained through questionnaires filled out by respondents, internal auditors at three companies in the city of Bandung. This study uses a targeted sampling, data collection is done by directly visiting respondents until fill out a questionnaire research, hypotheses were tested using multiple linear regression analysis model. Based on result of the processing of multiple linear regression, it is known that an audit of human resource management, motivation and leadership style partially positive influence on employee performance.

**Keywords :** Audit of human resources management, motivation, leadership style and employee performance

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah kinerja karyawan dipengaruhi oleh audit manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan yang ada pada BUMN di Kota Bandung. Penelitian ini dilatar belakangi oleh kenyataan bahwa tidak semua audit internal BUMN memiliki kemampuan dalam melakukan proses audit manajemen secara efektif dan efisien. Serta keyakinan auditor internal untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Lemahnya audit manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan akan mengakibatkan ketidakseimbangan dalam kinerja karyawan di perusahaan.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh responden yaitu auditor internal pada tiga BUMN di Kota Bandung. Penelitian ini menggunakan target sampling, pengumpulan data dilakukan dengan mendatangi langsung para responden untuk mengisi kuesioner penelitian. Hipotesis penelitian ini diuji dengan menggunakan model analisis regresi linier berganda. Berdasarkan hasil pengolahan regresi linier berganda, diketahui bahwa audit manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

**Kata Kunci :** Audit manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan

## A. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan suatu asset dalam perusahaan yang menjadi suatu investasi bagi perusahaan atau organisasi. Salah satu cara mendapatkan sumber daya manusia yang handal adalah dengan diusahakannya suatu cara dalam meningkatkan kinerja karyawan secara efektif dan efisien agar perusahaan dapat mencapai target yang diinginkan. Penelitian yang dilakukan oleh Soedarsa, Anwar dan Shanti tahun 2014 menyebutkan bahwa terdapat fenomena yang menarik pada dunia kerja saat ini. yaitu dengan semakin bertambahnya perusahaan di Indonesia menyebabkan perusahaan harus

mampu mempertahankan tenaga kerjanya yang profesional dan produktif agar tidak tertarik untuk pindah ke perusahaan lain. Fenomena kedua yaitu penempatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya yang akan menghambat usaha peningkatan produktivitas, karena kurangnya penguasaan karyawan akan bidang ilmu yang melatar belakangi perkerjaannya.

Menurut artikel yang ditulis oleh Rosa (2012) mengatakan bahwa pemeriksaan yang dilakukan terutama di bidang sumber daya manusia biasa disebut dengan audit manajemen Sumber Daya Manusia, dilakukan sejumlah pemeriksaan untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan. Audit manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk mengetahui efektifitas dan efisiensi keseluruhan fungsi sumber daya manusia dalam mengelola sumber daya manusia di perusahaan dan juga karena luasnya tanggung jawab fungsi ini yang meliputi seluruh perusahaan. Selain audit manajemen sumber daya manusia, motivasi juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. Maka perlu adanya motivasi terhadap karyawan. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen yang ada di perusahaan harus dapat memahami karakteristik karyawannya sebelum memberikan motivasi kepada para karyawannya.

Gaya kepemimpinan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan hal ini dibuktikan dalam penelitian yang dilakukan oleh Permata (2008) yang mengatakan bahwa dimana seorang pemimpin sebagai salah satu bagian dari manajemen memainkan peran yang penting dalam mempengaruhi dan memberikan sikap serta perilaku individu dan kelompok, sehingga membentuk gaya kepemimpinan yang pemimpin terapkan. Terkait dengan adanya masalah audit manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan maka BUMN merupakan salah satu sektor yang tepat untuk menginterpretasikan masalah tersebut. Agar dapat meningkatkan kinerja karyawan yang baik maka diperlukan audit manajemen sumber daya manusia yang baik agar mendapatkan karyawan yang sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Selain itu diperlukan juga motivasi kerja dan gaya kepemimpinan agar karyawan dapat mencapai target yang diinginkan. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh audit manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada BUMN di Kota Bandung.

## **B. Landasan Teori**

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan dengan audit manajemen sumber daya manusia, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan.

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

mengendalikan kegiatan organisasi melalui pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi (ketaatan, efektivitas dan efisiensi) agar tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.

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

H1: Audit manajemen sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan

Hasibuan (2009:193) menyatakan faktor lain yang juga harus diperhatikan dalam mengoptimalkan kinerja pegawai adalah motivasi. Hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai Motivasi merupakan kondisi kejiwaan seseorang yang dapat mempengaruhi aktivitasnya dalam pencapaian tujuan organisasi, atau dalam bentuk dorongan-dorongan yang ada pada diri seseorang yang mengarah pada tercapainya tujuan tertentu. Menurut pendapat Robbins (2006:218), tingkat kinerja pegawai tergantung pada motivasi kerja, motivasi kerja yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja, semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan. Penelitian Harianto, dkk (2008) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja dengan kinerja karyawan.

H2: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan

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

Hasil penelitian Marpaung (2014) dan Harkemela Renat (2010) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, artinya kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi pegawai melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi diharapkan dapat menimbulkan perubahan positif berupa kekuatan dinamis yang dapat mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan jika diterapkan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan kedua belah pihak sesuai dengan jabatan yang dimiliki. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan.



## D. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berikut ini menunjukkan hasil estimasi model persamaan regresi yang menunjukkan hubungan antara sejumlah variabel bebas dengan variabel tidak bebasnya.

### Hasil Regresi

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	-.019	5.441		-.004	.997			
	X1	.242	.117	.263	2.067	.046	.525	.318	.225
	X2	.279	.135	.271	2.068	.045	.565	.318	.225
	X3	.424	.118	.425	3.577	.001	.606	.502	.390

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan hasil pengolahan SPSS versi 19 di atas, maka diperoleh persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = -0,019 + 0,242X_1 + 0,279X_2 + 0,424X_3 + \varepsilon$$

### Nilai Koefisien Korelasi (R)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 <sup>a</sup>	.549	.514	2.685494

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Nilai koefisien korelasi (R) adalah sebesar 0,741. Nilai tersebut kemudian diinterpretasikan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, maka koefisien korelasi sebesar 0,741 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel bebas secara simultan dengan variabel terikat, karena berada pada tafsiran korelasi antara 0,60 – 0,799.

### Hasil Uji-T

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.019	5.441		-.004	.997
	X1	.242	.117	.263	2.067	.046
	X2	.279	.135	.271	2.068	.045
	X3	.424	.118	.425	3.577	.001

a. Dependent Variable: Y



1. Variabel bebas audit manajemen SDM menghasilkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,067 dengan tingkat signifikansi 0.046, karena probabilitas (sig) dibawah  $\alpha= 0.05$  maka dapat disimpulkan audit manajemen SDM berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Variabel bebas motivasi kerja menghasilkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,068 dengan tingkat signifikansi 0.046, karena probabilitas (sig) dibawah  $\alpha= 0.05$  maka dapat disimpulkan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Variabel bebas gaya kepemimpinan menghasilkan  $t_{hitung}$  sebesar 3,577 dengan tingkat signifikansi 0.046, karena probabilitas (sig) dibawah  $\alpha= 0.05$  maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### Hasil Uji-F

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	333.911	3	111.304	15.433	.000 <sup>a</sup>
	Residual	274.051	38	7.212		
	Total	607.962	41			

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

b. Dependent Variable: Y

Hasil uji Anova atau Ftest, didapat nilai  $F_{hitung}$  15,433 dengan tingkat signifikansi 0.000, karena probabilitas 0.000 jauh dibawah  $\alpha= 0,05$ , maka model regresi dapat dipakai untuk memprediksi kinerja karyawan atau bisa dikatakan secara bersama-sama audit manajemen SDM, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### Koefisien Determinasi

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.741 <sup>a</sup>	.549	.514	2.685494

a. Predictors: (Constant), X3, X1, X2

Hasil perhitungan dengan menggunakan SPSS versi 19 sebagaimana ditunjukkan oleh Tabel 4.33 adalah sebesar 0,549. Hal ini membuktikan 54,9% kinerja karyawan karyawan dapat dijelaskan oleh variabel bebas yang terdiri dari audit manajemen SDM, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama, dengan kata lain audit manajemen SDM, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan sebesar 54,9%, sedangkan sisanya 45,1% yang dapat dijelaskan oleh variabel lain atau faktor lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan hasil perhitungan koefisien determinasi tersebut, maka dapat dihitung besarnya pengaruh dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel tidak bebasnya dengan cara mengalikan nilai koefisien *beta* dengan *zero order*. Adapun hasilnya adalah sebagai berikut :

- a. Audit Manajemen SDM ( $X_1$ ) :  $0,263 \times 0,525 = 13,8\%$
- b. Motivasi Kerja ( $X_2$ ) :  $0,271 \times 0,565 = 15,3\%$
- c. Gaya Kepemimpinan ( $X_3$ ) :  $0,425 \times 0,606 = 25,8\%$

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa audit manajemen SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh audit manajemen SDM terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 13,8%. Hasil yang diperoleh secara

parsial menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara audit manajemen SDM dengan kinerja pegawai. Hal ini mengindikasikan bahwa jika pelaksanaan audit manajemen SDM semakin baik, maka akan mendorong naiknya kinerja karyawan.

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

Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan sebesar 15,3%. Meningkatnya motivasi kerja pegawai akan meningkatkan kinerja dari pegawai yang bersangkutan dalam bekerja. Hasil penelitian ini mendukung konsep teori dari Robbins yang dialihbahasakan oleh Molan (2006:218) bahwa tingkat kinerja pegawai tergantung pada motivasi kerja. Adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja, semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan. Penelitian ini juga didukung penelitian dari M.Harlie (2010); M.Holil, dkk (2012); Rahmila Sari, dkk (2010); Noviansyah dan Zunaidah (2011) menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pegawai dan besarnya pengaruh kepemimpinan adalah sebesar 25,8%. Positifnya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja dapat dijelaskan bahwa faktor kepemimpinan juga memainkan fungsi dan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat individu atau organisasi. Hasil ini sesuai dengan pendapat dari Siagian (2006:66) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif yaitu kepemimpinan yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para pegawainya. Hasil ini juga didukung penelitian dari Marpaung (2014); Sri Partini dan Hartono (2013) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

## E. Kesimpulan dan Saran

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Audit manajemen SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baiknya pelaksanaan audit manajemen SDM dapat meningkatkan kinerja karyawan.
2. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, tingginya motivasi karyawan dalam bekerja dapat meningkatkan kinerja karyawan.
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baiknya gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4. Audit manajemen SDM, motivasi kerja dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### Saran

1. Dalam hubungannya dengan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan dalam hal ini harus lebih memperhatikan lagi penentuan pedoman untuk menentukan besar kecilnya balas jasa kepada setiap karyawan, pertimbangan-pertimbangan dalam memberikan penghargaan kepada karyawan, memberikan motivasi dalam meningkatkan semangat kerja kepada setiap karyawan, memberikan motivasi dalam meningkatkan prestasi kerja kepada setiap karyawan, memberikan motivasi dalam meningkatkan disiplin kerja kepada setiap karyawannya, kriteria-kriteria untuk memilih setiap karyawan yang berprestasi dalam pengembangan kariernya (pelatihandanpendidikan), serta wadah untuk memenuhi isetiap kebutuhan karyawan. Hal tersebut di atas harus lebih diperhatikan lagi agar dalam pelaksanaan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia lebih terarah dan lebih baik lagi.
2. Motivasi kerja karyawan yang masih rendah, maka sebaiknya perusahaan melakukan langkah-langkah perbaikan melalui program pendidikan dan pelatihan agar pegawai lebih kreatif, peningkatan rasa tanggung jawab pada pekerjaan dan menempatkan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikannya, agar mempermudah dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Pimpinan sebaiknya menerapkan fungsi pengawasan yang lebih efektif, mengingat fungsi kontroler dari pimpinan masih rendah. Hal ini dapat dilakukan dengan cara terjun langsung ke lapangan dan melakukan *cross check* pekerjaan bawahan secara berkala agar tidak terjadi penyimpangan dalam penggunaan sumber daya maupun didalam pelaksanaan rencana dan atau program kerja instansi.

### Daftar Pustaka

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2011, *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Ketiga, Refika Aditama, Bandung
- Innel rosa, 2012, *Audit sumber daya manusia*
- Susilo Martoyo, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Malayu S Hasibuan, 2009, *Manajemen Daya Manusia*, Edisi Revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Robbins, Stephen P, (2006), *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1 dan 2, Penerjemah Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, Prenhallindo, Jakarta
- Sondag P Siagian, 2007, *Audit Manajemen*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.
- Sekaran, U. 2006. *Research Method for Business : A skill Building Approach 4th edition*. USA : Wiley & sons.
- Willy Susilo, 2005, *Audit Sumber Daya Manusia*, Penerbit PT. Vorqistatama Jakarta
- Yukl, Gary, 2009, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Dialihbahasakan oleh Budi Supriyanto, Edisi Kelima, PT. Indeks, Jakarta.