

AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI ALAT EVALUASI KINERJA DEPARTEMEN SDM

Laksmi Sito Dwi Irvianti
FE – Universitas Bina Nusantara, Jakarta
Jl. Kebon Jeruk Raya 27, Kemanggis, Kebon Jeruk, Jakarta
laksmisito@yahoo.com

ABSTRAK

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting bagi setiap perusahaan karena selain menentukan jalannya aktivitas operasional, sumber daya manusia juga dapat dijadikan sebagai keunggulan bersaing suatu perusahaan. Untuk itulah diperlukan adanya departemen sumber daya manusia yang akan mengelola dan menjaga serta meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan. Seringkali keberadaan suatu departemen sumber daya manusia dianggap sebagai *cost-center*, atau menambah biaya operasional perusahaan, sehingga banyak perusahaan menghilangkan departemen tersebut. Untuk itulah, maka departemen sumber daya manusia perlu melakukan audit sumber daya manusia secara berkala untuk memastikan eksistensi dan kontribusi departemen tersebut terhadap kesuksesan perusahaan sehingga departemen sumber daya manusia dapat disebut sebagai *profit center* perusahaan.

Kata Kunci:

Audit, Sumber Daya Manusia, *Human Capital*

Pendahuluan

Bagi setiap perusahaan atau organisasi, aset yang dimiliki sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kegiatan operasional perusahaan. Bukan hanya itu, tapi juga menentukan kemampuan bersaing perusahaan. Mengingat makin tingginya tingkat persaingan bisnis dalam suatu industri, maka perusahaan harus mampu memanfaatkan aset yang dimiliki agar dapat menjadi keunggulan kompetitifnya (*competitive advantage*).

Dibanding aset perusahaan lainnya seperti kas, piutang dagang, persediaan, mesin, bangunan, dan lain-lain, karyawan yang dimiliki perusahaan atau sumber daya manusia juga tidak kalah penting. Sumber daya manusia yang berkualitas yang dimiliki dapat dijadikan sebagai salah satu keunggulan kompetitif perusahaan jika sumber daya manusia tersebut memiliki *human capital* yang berharga dan tidak dimiliki oleh pesaing kita.

Sumber daya manusia yang berkualitas bisa diperoleh perusahaan melalui eksternal rekrutmen, namun perusahaan juga berkewajiban untuk me-

ningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya melalui program pelatihan dan pengembangan. Untuk itulah departemen sumber daya manusia memegang peranan penting.

Banyak pihak dan perusahaan masih memiliki paradigma lama bahwa adanya departemen sumber daya manusia berarti peningkatan biaya perusahaan karena pada dasarnya fungsi-fungsi sumber daya manusia dapat dilakukan dan dikelola oleh manajer tiap departemen. Kalaupun ada fungsi sumber daya manusia yang tidak dapat dilakukan oleh manajer-manajer tersebut, maka perusahaan dapat melakukan *outsourcing* fungsi sumber daya manusia.

Untuk merubah paradigma tersebut, maka departemen sumber daya manusia yang ada di suatu perusahaan harus dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam mencapai tujuannya. Untuk itulah diperlukan suatu audit sumber daya manusia yang dilakukan secara berkala agar perusahaan dan atau departemen sumber daya manusia itu sendiri dapat mengevaluasi kinerjanya.

Human Capital

Istilah *human capital* dapat diartikan sebagai ilmu, pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh seorang tenaga kerja atau sumber daya manusia agar mampu menghasilkan kinerja yang baik dan pada akhirnya akan memberikan nilai tambah bagi perusahaan (www.wikipedia.org). *Human capital* tersebut biasanya diperoleh dan dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pengalaman kerja.

Adam Smith, seorang ahli ekonomi menyatakan adanya empat jenis modal perusahaan yang dapat dikategorikan sebagai modal tetap (yang dikarakteristikan sebagai modal kerja yang digunakan perusahaan untuk dapat menghasilkan profit atau pendapatan), yaitu : 1) mesin-mesin 2) bangunan 3) tanah dan 4) *human capital*.

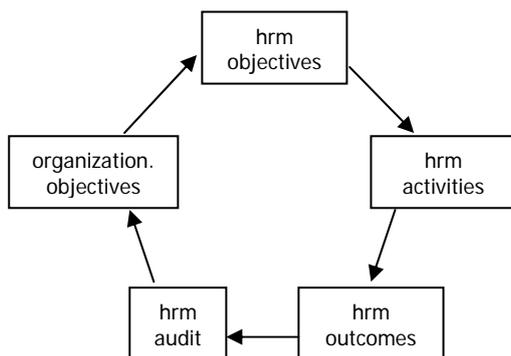
Definisi Audit Sumber Daya Manusia

Secara Umum, audit adalah suatu proses pengawasan sistem control organisasi secara internal

(Clardy, 2004). Sedangkan Willy Susilo (2002) mendefinisikan audit sumber daya manusia sebagai pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, menengah maupun panjang.

Menurut Aswathappa (2007,p.612), *human resource audit is a tool which helps assess effectiveness of human resource functions of an organization.*

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa audit sumber daya manusia memberikan umpan balik (*feedback*) kepada manajer operasional dan spesialis sumber daya manusia serta memberikan umpan balik tentang seberapa baik kinerja manajer sumber daya manusia dalam melakukan fungsi-fungsi sumber daya manusia.



Sumber : Aswathappa (2005)

Sebuah audit berbeda dengan fungsi pengendalian dalam praktek manajemen. Meskipun audit dan praktek manajemen sama-sama menaruh perhatian terhadap efisiensi dan efektivitas kegiatan operasional perusahaan, namun kegiatan audit tidak membuat suatu rencana atau terlibat dalam pengambilan keputusan harian menyangkut tentang fungsi atau praktek manajemen perusahaan tersebut.

Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia memberikan yang dilakukan akan memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan seperti :

1. mengidentifikasi kontribusi departemen sumber daya manusia terhadap perusahaan.

2. memperbaiki *professional image* departemen sumber daya manusia.
3. mengklarifikasi tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia.
4. menemukan masalah-masalah kritis yang terjadi di perusahaan.
5. memastikan bahwa perusahaan tunduk terhadap aturan hukum.
6. mengurangi biaya yang berkaitan dengan sumber daya manusia melalui prosedur kepegawaian yang lebih efektif.
7. membantu meningkatkan tingkat penerimaan karyawan terhadap perubahan yang harus dilakukan oleh departemen sumber daya manusia.

Selain manfaat-manfaat diatas, audit sumber daya manusia juga membantu perusahaan menghindari adanya tuntutan hukum atas praktek-praktek ketenagakerjaan yang dilakukan perusahaan. Audit sumber daya manusia juga dapat membantu perusahaan mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi di tempat kerja sebelum masalah tersebut menjadi parah.

Cakupan Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia harus mencakup aktivitas-aktivitas departemen sumber daya manusia dan bahkan juga aktivitas diluar departemen tersebut, karena masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia dapat terjadi juga di luar departemen sumber daya manusia. Oleh sebab itu cakupan audit sumber daya manusia harus diperluas,

Cakupan audit sumber daya manusia meliputi

1. *audit of human resource functions*; untuk mengetahui eksistensi dan biaya-biaya yang terjadi di departemen sumber daya manusia.
2. *audit of managerial compliance*; meliputi audit tentang kebijakan dan prosedur ketenagakerjaan serta berkaitan dengan aturan ketenagakerjaan.
3. *audit of the human resource climate*; iklim kerja di suatu perusahaan dapat mempengaruhi motivasi, moral dan kepuasan kerja karyawan, dimana iklim kerja tersebut dapat diukur dengan menghitung perputaran karyawan, tingkat absensi, catatan kecelakaan kerja dan juga *attitude surveys*.
4. *audit of corporate strategy*; karena meskipun departemen sumber daya manusia tidak menentukan atau membuat strategi perusahaan, namun turut menentukan kesuksesan dari suatu strategi yang dijalankan perusahaan.

Pembahasan

Perencanaan Audit SDM

Secara Umum, audit adalah suatu proses pengawasan sistem control organisasi secara internal. Audit sumber daya manusia harus dilakukan secara sistematis, karena audit sumber daya manusia adalah kegiatan yang sangat penting dan sensitif. Penting artinya kegiatan audit berpotensi menciptakan nilai manfaat yang luar biasa besarnya bagi perusahaan. Sensitif artinya kegiatan itu mudah menimbulkan salah pengertian pada auditee, terutama bila program audit tersebut belum menjadi kegiatan yang lazim dilakukan dalam suatu organisasi.

Secara garis besar, perencanaan audit sumber daya manusia dapat dibedakan menjadi tiga tahap :

1. rancangan sistem audit sumber daya manusia yang ingin dikembangkan di dalam suatu perusahaan
2. perencanaan operasional audit sumber daya manusia berupa penjadwalan dan program audit
3. perencanaan berkenaan dengan persiapan kerja auditor pada tahap pelaksanaan audit.

Dan jika dipandang dari sudut pandang sistem, maka audit sumber daya manusia harus berlandaskan pada kebijakan *top management*.

Lingkup audit SDM

Lingkup audit adalah pembatasan objek-objek perhatian yang direncanakan akan diaudit dalam suatu siklus audit. Alasan mengapa perlu dilakukan pembatasan lingkup audit adalah karena keterbatasan waktu dan kapasitas yang dimiliki auditor dalam satu periode audit.

Dengan lingkup audit yang terbatas maka memungkinkan auditor untuk membuat persiapannya lebih baik dan lebih fokus.

Objek audit SDM

Sebelum audit dijalankan, auditor harus sudah menentukan objek audit yang dijadikan target audit. Penekanan terhadap objek audit semata-mata berdasarkan pertimbangan objektif agar prinsip efisiensi dan efektivitas dapat diutamakan dalam proses audit. Auditor perlu mengetahui objek apa saja yang relevan dan tidak untuk diaudit, atau objek mana saja yang perlu atau tidak di audit secara mendalam, dan lain-lain.

Alokasi waktu

Keterbatasan waktu adalah kendala tersendiri bagi auditor. Perlu juga diingat bahwa semakin panjang waktu audit berarti semakin mahal biaya yang terserap untuk kegiatan audit, belum lagi kalau diperhitungkan waktu auditee yang tersita selama proses interaksi dengan auditor. Karena audit adalah kegiatan yang mahal, maka auditor perlu melakukan perencanaan dan alokasi waktu sebaik-baiknya.

Metode audit

Audit adalah pekerjaan yang membutuhkan kecermatan, wawasan luas, serta multi disiplin ilmu. Karenanya pendekatan dan metode yang akan diterapkan untuk menggali informasi perlu dipikirkan secara baik. Secara singkat, metode audit adalah pendekatan yang dipilih auditor untuk mendapatkan data dan informasi yang signifikan, relevan dan faktual.

Pelaksanaan audit SDM

Seorang auditor memiliki kebebasan yang cukup luas untuk mendapat akses informasi dengan melakukan interaksi dalam berbagai bentuk kegiatan dengan beragam teknik dan pendekatan.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam pelaksanaan audit adalah :

1. mengamati kegiatan
2. meminta penjelasan
3. meminta peragaan
4. menelaah dokumen
5. memeriksa dengan daftar periksa
6. mencari bukti-bukti
7. memeriksa silang
8. mewawancarai auditee
9. melakukan survei dengan angket
10. melengkapi informasi dari sumber luar
11. menilai fakta dan data
12. menyimpulkan

Penulisan laporan hasil audit SDM

Dalam penyusunan laporan hasil audit, minimal ada empat aspek pokok yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. esensi; laporan hasil audit harus mengandung informasi lengkap atau cukup dan bersifat faktual, signifikan dan relevan.
2. sistematika; laporan disusun berdasarkan suatu pola yang dibangun berdasarkan pemikiran logis sehingga memudahkan auditor dalam penyusunan

sunannya dan mempermudah pihak lain yang membacanya.

3. bentuk; laporan audit dapat berbentuk narasi bebas, menggunakan formulir yang telah distandarkan dan diatur dalam prosedur audit.
4. bahasa; laporan hendaknya dibuat secara padat dan ringkas, namun tidak boleh kehilangan daya tarik. Hindari menggunakan kalimat yang bertele-tele.

Audit SDM untuk Menjamin Praktek Bisnis yang Aman dan Tunduk Pada Aturan Hukum

Audit Manajemen Kinerja

Audit sumber daya manusia akan mereview deskripsi pekerjaan yang dibuat oleh perusahaan untuk memastikan bahwa uraian tugas-tugas tersebut merupakan esensi dari suatu jabatan atau pekerjaan. Sebagai tambahan karena sering munculnya masalah manajemen kinerja, maka audit akan merekomendasikan hal-hal standar sebagai berikut :

1. deskripsi kebijakan perusahaan berkaitan dengan pemutusan hubungan kerja, baik dilakukan sukarela oleh karyawan maupun inisiatif dari perusahaan.
2. adanya rencana peningkatan atau perbaikan kinerja karyawan dan manajemen kinerja perusahaan.

Audit Lingkungan Kerja yang Aman

Dalam suatu lingkungan kerja yang benar-benar aman, karyawan akan merasa yakin dan percaya bahwa mereka memiliki tempat untuk dituju bila berhadapan dengan masalah pekerjaan.

Audit SDM harus dapat mengidentifikasi kebijakan-kebijakan berkaitan dengan usaha yang dilakukan perusahaan untuk memberikan lingkungan kerja yang aman bagi karyawannya, termasuk jaminan bahwa setiap karyawan dapat melaporkan hal-hal yang berkaitan dengan pelecehan atau kecelakaan tanpa ada rasa takut.

Motivasi dan produktivitas kerja yang tinggi merupakan hasil dari adanya tempat kerja yang dirasa aman bagi karyawan. Bagaimana seharusnya perusahaan memperlakukan karyawannya?

1. karyawan diperlakukan dengan baik dan hormat
2. tempat kerja harus bebas dari segala bentuk pelecehan dan verbal abuse
3. tidak ada perlakuan diskriminasi dalam bentuk apapun

4. tidak ada *joke* atau material apapun yang berhubungan dengan pornografi

Self-audit

Audit SDM dapat dilakukan baik oleh internal perusahaan (seperti departemen SDM) maupun oleh eksternal perusahaan (seperti konsultan SDM). Siapapun auditornya, masing-masing memiliki kekurangan atau kelebihan masing-masing sehingga perusahaan perlu mempertimbangkan dengan baik sebelum melakukan audit SDM.

Masalah yang sering terjadi jika dilakukan *self-auditing* adalah :

1. seringkali auditor hanya mengandalkan pada memorinya atas masalah dan kejadian di perusahaan untuk menghemat waktu dan tenaga.
2. karyawan yang dijadikan responden seringkali tidak memberikan informasi yang jujur.

Kesimpulan

1. Sumber daya manusia adalah *human capital* yang harus dikembangkan supaya berkontribusi positif, yang harus dapat memberi manfaat lebih besar daripada pengorbanan.
2. Sebagai salah satu aset dan keunggulan kompetitif perusahaan, maka departemen sumber daya manusia berperan penting dalam mengelola aset tersebut.
3. Audit sumber daya manusia perlu dilakukan secara berkala untuk mengetahui kontribusi departemen sumber daya manusia terhadap kesuksesan perusahaan.
4. Audit sumber daya manusia tidak hanya mengaudit fungsi-fungsi SDM, namun harus diperluas mengingat masalah-masalah yang berkaitan dengan SDM juga terjadi di luar lingkup departemen sumber daya manusia.

Daftar Pustaka

- Anonymous, “*The Pros and Cons of HR Audit*”, HR Focus, New York, 2005.
- Aswathappa, K., “*Human Resoure and Personnel Management*”, 4th edition, McGraw-Hill, New York, 2005.
- Cecere, Massimo, “*Optimizing Internal Audit*”, CA Magazine, April, 2008.

- Clardy, Alan, *“Toward an HRD Auditing Protocol: Assessing HRD Risk Management Practices”*, Development Review, June 2004.
- Susilo, Willy, *“Audit SDM”*, PT. Vorqistatama Binamega, 2002.
- Curtice, Joan, *“The HR Audit for Legal Compliances and Safe Business Practices”*, Employment Relation Today, Summer 2004.
- Werther, B. William and Davis, Keith, *“Human Resources and Personnel Management”*, McGraw-Hill, new Jersey, 1996.