



TINJAUAN TEORITIS ATAS AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA KARYAWAN

Hery Winoto Tj.

Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Krida Wacana

Abstract: *Audit of human resources is a discussion that is still relatively new in human resources management. An audit of human resources is an activity of a thorough quality inspection on activities conducted by human resources in a division or company and it is conducted to see how these activities can support the company strategy. Therefore, the role of audit of human resource is very important for the company, because through human resource audit which is conducted seriously and regularly the performance of the employees can be improved.*

Keywords: Audit Sumber Daya Manusia, Kinerja karyawan, Sumber Daya Manusia

PENDAHULUAN

Audit sumber daya manusia merupakan bahasan relatif baru dalam studi manajemen sumber daya manusia. Sebagai asset perusahaan, sumber daya manusia harus dikembangkan dan dioptimalkan, namun pengoptimalan tersebut haruslah sesuai dengan kondisi yang ada agar kinerja seorang karyawan dapat ditingkatkan. Audit sumber daya manusia dimaksudkan untuk memperoleh data yang tepat sehingga dapat diberikan apa yang tepat bagi pengembangan dan kinerja karyawan.

Perhatian terhadap audit sumber daya manusia belum banyak dilakukan padahal sebagai asset terpenting perusahaan, sumber daya manusia haruslah dapat dikembangkan semaksimal mungkin. Tulisan ini hendak melakukan tinjauan teoritis atas audit sumber daya manusia dan kinerja karyawan.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dan Audit

Menurut **Samsudin** (2006:22) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “Suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis”. Sedangkan **Nawawi** (2005:42) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai “Proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan)”. Dalam rumusan lain **Susilo** (2002:4) mengatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “Proses sistematis untuk mencapai tujuan-tujuan pengelolaan sumber daya manusia dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi”.

Dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan bisnis, salah satu tantangan yang harus dihadapi ialah bagaimana meningkatkan efisiensi, efektivitas, kinerja karyawan, dan produktivitas kerja perusahaan. Hal ini terjadi karena manajemen perusahaan



selalu menghadapi suasana kelangkaan dana, tenaga, sarana, dan prasarana yang dapat digunakan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Pengalaman para usahawan dan manajer membuktikan bahwa tantangan itu dapat dihadapi dengan menggunakan suatu instrumen yang disebut Audit.

Untuk mengerti dengan jelas mengenai pengertian audit, berikut ini adalah pendapat beberapa ahli mengenai audit. Menurut **Arens dan Loebecke** (2002:305), Audit adalah : *“Auditing is the process by which a competent, independent person accumulates and evaluates evidence about quantifiable information related to a specific economic entity for the purpose of determining and reporting in the degree of correspondence between the quantifiable information and established criteria”* (Audit adalah suatu proses yang dilakukan pihak yang berkompeten dan independen untuk mengakumulasi dan mengevaluasi bukti – bukti tentang informasi yang sudah terukur yang berhubungan dengan unit ekonomi tertentu untuk tujuan menentukan dan melaporkan dalam tingkatan korespondensi antara informasi yang terstruktur dengan kriteria yang sudah ada).

Sedangkan **Susilo** (2002:52) memberikan pengertian audit sebagai berikut: *“Audit adalah kegiatan mengumpulkan informasi faktual dan signifikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran, dan penilaian serta penarikan kesimpulan) secara sistematis, objektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada azas nilai manfaat”*.

Dari definisi–definisi diatas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa audit adalah kegiatan mengumpulkan informasi faktual, signifikan dan terukur oleh pihak yang berkompeten dan independen melalui interaksi secara sistematis, objektif dan terdokumentasi. Orientasi dari audit adalah pada azas nilai manfaat untuk tujuan menentukan dan melaporkan dalam tingkatan korespondensi antara informasi yang terukur dengan kriteria yang sudah ada.

Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia dimaksudkan untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan. Artinya audit SDM mempunyai misi membantu pimpinan organisasi maupun pucuk pimpinan perusahaan dengan memberikan masukan informasi signifikan dari hasil penilaian auditor untuk membantu mengatasi permasalahan yang tengah dihadapi oleh perusahaan.

Siagian (2001:68) mendefinisikan Audit SDM sebagai *“Seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan”*.

Sedangkan **Susilo** (2002:63) menyatakan bahwa Audit SDM adalah *“Pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen SDM 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”*.



Sementara itu **Whether dan Davis** (2003:560) mengatakan bahwa Audit SDM adalah “Suatu kegiatan pemeriksaan kualitas secara menyeluruh dari aktivitas yang dilakukan oleh sumber daya manusia pada suatu divisi atau perusahaan dan bagaimana kegiatan-kegiatan tersebut dapat mendukung strategi perusahaan”. (*The audit is an overall quality control check on HR activities in a division or company and on how those activity support the organisation strategy*).

Dari beberapa pendapat tersebut maka dapat ditarik satu kesimpulan bahwa audit Sumber Daya Manusia adalah seluruh upaya penelitian guna memeriksa kualitas secara menyeluruh dari aktivitas yang dilakukan oleh sumber daya manusia pada suatu divisi atau perusahaan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Tujuan dan Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia berfokus pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif Sumber Daya Manusia. Masalah-masalah yang secara langsung atau tidak langsung dapat mengakibatkan kegagalan organisasi dapat diidentifikasi sedini mungkin melalui proses audit sehingga manajemen dapat segera memberikan perhatian dan tindakan koreksi dapat segera diambil. Bila informasi temuan audit ditindak-lanjuti maka diharapkan dampaknya adalah perolehan nilai manfaat bagi organisasi.

Dengan kata lain tujuan audit Sumber Daya Manusia adalah mengendalikan kegiatan organisasi melalui fungsi pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi (ketaatan, efektivitas, dan efisiensi) yang disoroti dari dimensi Sumber Daya Manusia agar sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai (Susilo, 2002:66).

Manfaat dan tujuan dari audit SDM menurut **Wether dan Davis** (2000:558), adalah:

1. *Mengidentifikasi kontribusi yang diberikan departemen SDM kepada organisasi.*
Dalam proses pelaksanaan audit SDM, secara tidak langsung memberikan penilaian terhadap aktivitas yang berlangsung dalam bidang SDM sekaligus melihat seberapa besar peran departemen SDM dalam memberikan kontribusi kepada organisasi melalui aktivitas yang dilakukannya.
2. *Meningkatkan kesan profesional pada departemen SDM.*
Audit SDM dilaksanakan agar aktivitas organisasi pada bidang SDM dapat terus mendukung tujuan, misi, dan sasaran perusahaan melalui kegiatan para karyawannya bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya.
3. *Mendorong rasa tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara anggota departemen SDM.*
Kegiatan utama audit SDM adalah memeriksa semua aktivitas SDM yang sedang berlangsung untuk menemukan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, dan kemudian dicari solusi yang terbaik. Dengan demikian diharapkan karyawan yang kebetulan masuk dalam kategori yang melakukan penyimpangan, secara sengaja maupun tidak setelah diberikan pengarahan dan sanksi, akan berhati-hati dan lebih profesional dalam menjalankan tugasnya dimasa mendatang.
4. *Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab dari departemen SDM.*
Dengan hasil audit SDM terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, maka diharapkan dalam menjalankan tugas seorang karyawan akan lebih

mengerti dan jelas bagian-bagian mana yang menjadi tugasnya dan mana yang tidak. Sehingga dengan demikian deskripsi pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya benar-benar dijalankannya.

5. *Menstimulasi standarisasi kebijakan dan penerapannya tentang karyawan.*
Hasil dari audit SDM selanjutnya akan ditindak lanjuti melalui kebijakan-kebijakan baru yang lebih mengarah kepada pencapaian tujuan dan misi perusahaan secara lebih baik. Kebijakan tersebut secara seragam harus diikuti dengan aktivitas karyawan sesuai dengan bidang, tugas, dan kemampuan yang dimilikinya.
6. *Menemukan masalah-masalah yang penting mengenai karyawan.*
Kegiatan audit SDM dengan melakukan pemeriksaan menyeluruh terhadap aktivitas karyawan, memunculkan masalah-masalah (penyimpangan) yang secara sadar maupun tidak sadar dilakukan oleh karyawan. Diantara masalah-masalah tersebut bisa jadi dapat mengancam posisi karyawan dalam perusahaan.
7. *Memastikan penerapan kebijakan yang ada sesuai dengan persyaratan hukum.*
Pelaksanaan audit SDM diantaranya untuk memastikan bahwa kebijakan yang selama ini dijalankan oleh perusahaan melalui strategistrategi perusahaan tidak bertentangan dengan hukum yang berlaku dimana perusahaan berada.
8. *Mengurangi biaya tenaga kerja melalui prosedur yang lebih efektif.*
Biaya-biaya yang selama ini dikeluarkan oleh perusahaan untuk aktivitas karyawannya bukan tidak mungkin sebenarnya tidak diperlukan. Dengan audit SDM pengeluaran biaya-biaya yang tidak perlu tersebut akan dapat terdeteksi sehingga nantinya akan mengurangi pos biaya tenaga kerja.
9. *Menciptakan sikap menerima yang lebih tinggi terhadap kebutuhan akan perubahan pada departemen SDM.*
Dengan semakin meningkatnya persaingan, perubahan teknologi, peraturan pemerintah serta kebutuhan konsumen, maka pelaksanaan audit SDM akan semakin menyadarkan perusahaan untuk merubah kebijakan dan strateginya agar tidak semakin tertinggal oleh kompetitor.
10. *Membutuhkan review menyeluruh pada sistem informasi departemen SDM.*
Audit SDM dilakukan dengan penciptaan sitem informasi SDM yang handal yang terkumpul melalui kegiatan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan penentuan mutu standar hasil pekerjaan.

Selanjutnya **Siagian** (2001:63) mengatakan bahwa manfaat dan tujuan dari audit SDM adalah:

1. Mengidentifikasi kontribusi satuan kerja yang menangani sumber daya Manajemen sumber daya manusia memberikan kontribusinya kepada organisasi melalui penyelenggaraan seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia, seperti penciptaan sistem informasi sumber daya manusia yang handal, penempatan, perencanaan tenaga kerja, penyelenggaraan seleksi, dan lain-lain.
2. Memperbaiki citra satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia. Tidak sedikit kalangan manajemen termasuk manajemen puncak, terutama para manajer fungsional yang menyelenggarakan tugas pokok organisasi, yang menganut pandangan yang sebenarnya tidak tepat yang mengatakan bahwa berbagai satuan kerja dalam perusahaan yang menyelenggarakan tugas penunjang kurang penting dibandingkan dengan pelaksana tugas pokok. Karena

pandangan seperti itulah ditekankan bahwa melalui audit, citra yang tidak tepat demikian dapat diperbaiki bahkan diubah sama sekali menjadi pandangan bahwa peranan para pelaksana tugas penunjang sama strategisnya dengan peranan para pelaksana tugas pokok.

3. Kejelasan tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia. Sesungguhnya tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia berkisar pada pemenuhan kebutuhan para manajer operasional dibidang ketenagakerjaan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, memproses permintaan para manajer bidang-bidang fungsional yang lain, merumuskan kebijaksanaan dibidang sumber daya manusia untuk diterapkan secara seragam dalam seluruh organisasi, serta memberikan bantuan berupa nasihat kepada semua pihak dalam perusahaan terutama dalam menghadapi masalah di bidang sumber daya manusia. Audit diharapkan mampu menghilangkan atau paling sedikit mengurangi kekaburan dalam hal ini.
4. Mendorong penerapan kebijaksanaan yang seragam dalam praktek-praktek mengurus sumber daya manusia. Dalam suatu organisasi dapat timbul situasi bahwa bidang fungsional dimana seseorang ditempatkan, dipandang sebagai satuan kerja yang memainkan peranan yang paling strategik. Oleh karena pandangan tersebut, tidak mustahil timbul tuntutan agar satuan kerja yang bersangkutan memperoleh tenaga kerja yang paling kapabel dan perlakuan istimewa lain dari tenaga kerja yang menangani bidang fungsional dan satuan kerja lainnya. Situasi demikian tidak boleh terjadi, manajemen SDM harus mampu merumuskan kebijaksanaan dalam berbagai aspek SDM dan menerapkannya secara seragam dalam lingkungan perusahaan.
5. Karena audit merupakan suatu bentuk penelitian, informasi yang didapat harus memberi indikasi apakah dalam perusahaan terdapat masalah-masalah SDM yang serius dan harus segera ditangani atau tidak. Seperti masalah tingginya perpindahan pegawai, banyaknya kesalahan yang diperbuat karyawan, dan lain-lain.
6. Timbulnya ketaatan kepada peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh pemerintah di bidang ketenagakerjaan yang melalui informasi yang diperoleh dari audit sangat bermanfaat untuk melihat apakah berbagai ketentuan normatif ditaati atau tidak, seperti larangan memperkerjakan anak-anak, keharusan membayar upah minimum, pemenuhan berbagai hak karyawan (cuti, upah, lembur, dan lain-lain).
7. Jika salah satu kontribusi yang dapat dan harus diberikan oleh manajemen SDM kepada perusahaan adalah meningkatnya efisiensi kerja, berarti satuan kerja yang menangani SDM harus mampu pula untuk menyelenggarakan berbagai fungsi dan kegiatan dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang tinggi. Manajemen SDM perlu menyadari benar bahwa terdapat fungsi-fungsi tertentu dalam mengurus SDM yang mamakan biaya besar seperti fungsi rekrutmen, seleksi, dan pelatihan. Peningkatan kemampuan menekan biaya tersebut merupakan salah satu manfaat yang dapat dipetik dari audit.
8. Berbagai karya ilmiah yang membahas manajemen SDM selalu menekankan pentingnya penciptaan sistem informasi SDM yang handal. Alasan kuat bagi penekanan itu adalah karena seluruh fungsi dan kegiatan manajemen SDM



hanya dapat terlaksana dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang tinggi apabila didasarkan pada informasi itu. Terciptanya sistem informasi yang handal itu merupakan salah satu manfaat yang dapat dipetik dengan pelaksanaan audit dengan baik.

Perencanaan Audit Sumber Daya Manusia

Perencanaan audit SDM merupakan tahapan kegiatan audit yang sangat penting. Berhasil tidaknya audit SDM sangat ditentukan oleh seberapa baik perencanaan dan persiapan auditor sebelum pelaksanaan audit. Perencanaan yang baik akan membantu auditor untuk mengendalikan proses audit sehingga bisa berjalan lancar, efisien, dan efektif.

Secara lebih spesifik perencanaan kerja seorang auditor sebelum melaksanakan audit menurut **Susilo** (2002:99), mencakup aspek-aspek sebagai berikut :

a. Tujuan audit

Audit adalah kegiatan yang berorientasi pada tujuan. Tujuannya adalah mencari nilai manfaat. Seseorang auditor perlu memahami dan mengingat kebijakan dan tujuan audit sebelum dan selama proses audit, sehingga audit tidak menyimpang dari tujuan.

b. Lingkup audit

Lingkup audit adalah pembatasan objek-objek perhatian yang direncanakan akan diaudit dalam satu siklus audit agar proses audit menjadi lebih fokus dan kegiatan observasi serta hasilnya pun lebih baik.

c. Objek audit SDM

Sebelum audit dijalankan, auditor harus sudah menentukan objek apa yang akan dijadikan target audit. Penekanan ini diperlukan selain untuk efisiensi waktu dan tenaga, juga agar hasilnya dapat sesuai dengan permasalahan yang tengah dihadapi oleh organisasi.

d. Alokasi waktu

Waktu auditor tidak banyak saat melakukan audit sehingga auditor harus memanfaatkan waktunya sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugasnya, agar juga tidak menimbulkan biaya yang tinggi, interaksi yang berkepanjangan tanpa arah serta menghasilkan informasi yang tidak signifikan.

e. Persiapan diri

Karena audit SDM sifatnya kompleks dan proses pemeriksaan mendalam, maka auditor SDM memerlukan pengetahuan dan wawasan manajemen SDM secara komprehensif disamping kejelian dan kecermatan dalam menilai objek-objek audit yang dinilai signifikan dan relevan dengan lingkup audit yang tengah disoroti.

f. Metode audit

Suatu pendekatan yang dipilih auditor untuk mendapatkan data dan informasi yang signifikan, relevan, dan faktual.



g. Format laporan

Karena laporan hasil audit ini sangat penting, maka sebelum audit SDM dijalankan seorang harus memiliki gambaran mengenai format laporan hasil audit yang akan dibuatnya sehingga pada waktu selesai proses audit, laporan bisa segera disiapkan dengan lancar dan memberikan kesan profesional, penting, dan berbobot.

Faktor-faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

Salah satu bidang fungsional yang harus ditangani dengan sebaik mungkin dalam satu perusahaan adalah sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan peranan dan kontribusinya kepada perusahaan yang bersifat strategik adalah sangat besar. Untuk itu manajemen harus berupaya agar peranan yang bersifat strategik itu dimainkan oleh mereka yang memperoleh tugas dan tanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang semakin tinggi. Salah satu cara untuk mewujudkannya ialah dengan melaksanakan audit SDM.

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelaksanaan audit SDM menurut **Siagian** (2001:64) ialah:

1. Penentuan Kebutuhan Karyawan.

Kebutuhan akan tenaga kerja dilakukan oleh perusahaan dalam rangka menjalankan aktivitas usahanya atau melakukan ekspansi usaha di masa mendatang. Perusahaan membuat suatu persyaratan-persyaratan tertentu dalam memenuhi kebutuhan tersebut seperti: tingkat pendidikan, keahlian dan ketrampilan serta uraian pekerjaan yang nantinya akan ditempati oleh karyawan tersebut. Dengan audit SDM diharapkan perusahaan mampu menentukan persyaratan dan ketentuan apa saja yang harus dimiliki oleh seorang karyawan sebelum dilakukan rekrutmen.

2. Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses pencarian para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Rekrutmen tenaga kerja baru dilakukan dengan menggarap berbagai sumber, apabila sumber internal (promosi, alih tugas, dan alih wilayah) sudah sepenuhnya dimanfaatkan. Dengan melakukan audit SDM, pimpinan dan manajer perusahaan dapat mendeteksi lebih dini apakah pola rekrutmen yang selama ini dilakukan sudah benar dan tidak mengganggu aktivitas perusahaan.

3. Penempatan

Penempatan, yang bagi karyawan baru berarti perubahan status dari calon pegawai menjadi pegawai tetap. Dengan jabatan yang pasti, fungsi dan tanggung jawab yang jelas, serta tempatnya dalam hirarki perusahaan, sedangkan bagi karyawan lama berarti promosi, alih tugas, alih wilayah atau demosi. Pelaksanaan audit SDM sekaligus dapat berfungsi untuk menentukan penempatan karyawan. Misalnya dapat ditentukan karyawan mana yang berhak mendapat promosi, alih tugas, demosi, dan lain-lain.

4. Pengendalian

Pengendalian dimaksudkan untuk melihat bagaimana perbandingan antara kinerja aktual dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Penetapan standar

seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi. Audit SDM dilakukan untuk menemukan adanya ketimpangan-ketimpangan atas perbandingan tersebut untuk kemudian diambil tindakan perbaikan sesuai kebutuhan, agar kinerja perusahaan tidak terganggu.

5. Pelatihan

Pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang ketrampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Audit SDM dilakukan untuk melihat apakah kompetensi karyawan saat ini sudah sesuai dengan kondisi usaha saat ini maupun di masa mendatang. Selanjutnya kegiatan audit SDM menentukan apakah program pelatihan telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan individu.

6. Kesejahteraan karyawan

Bila para karyawan melaksanakan pekerjaan dengan baik, mereka harus menerima kompensasi yang adil dan layak. Bentuk penghargaan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan karyawan yang berprestasi ini mencakup pengupahan dan penggajian, serta berbagai bentuk kompensasi pelengkap seperti : asuransi, tunjangan kesehatan, penciptaan kondisi kerja yang aman dan sehat, dan lain sebagainya. Untuk itu audit SDM dapat digunakan oleh Perusahaan dan para manajer dalam menentukan bentuk-bentuk kesejahteraan yang sesuai dengan keinginan karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya.

Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Agar audit manajemen sumber daya manusia dapat tercapai sasarannya, lingkup audit manajemen sumber daya manusia menurut **Whether dan Davis** (2000:56) terdiri dari:

1. Keterkaitan dengan strategi perusahaan. Seluruh kegiatan manajemen sumber daya manusia untuk mendukung strategi perusahaan, baik yang sifatnya induk, dasar, dan terutama operasional, audit SDM harus dikaitkan dengan strategi yang dimaksud. Artinya audit SDM tidak dilakukan secara terbatas tetapi secara kontekstual yaitu antara lain strategi yang telah ditetapkan.
2. Penyelenggaraan semua fungsi manajemen sumber daya manusia. Terlepas apakah audit ditujukan kepada seluruh perusahaan atau terbatas hanya pada komponen atau satuan kerja tertentu, penyelenggaraan seluruh fungsi dan aktivitas sumber daya manusia merupakan sasaran pelaksanaan audit. Fungsi-fungsi yang menjadi tanggung jawab satuan kerja yang mengurus sumber daya manusia, meliputi kegiatan yang sangat luas, mulai dari penciptaan sistem informasi sumber daya manusia yang handal sampai ke pemeliharaan hubungan industrial yang serasi, meskipun untuk yang disebut terakhir, manajemen sumber daya manusia hanya membantu.
3. Ketaatan manajemen pada berbagai ketentuan normatif. Salah satu hak prerogatif manajemen perusahaan adalah merumuskan dan menetapkan berbagai kebijaksanaan yang akan ditempuh dalam mengelola perusahaan, termasuk yang menyangkut sumber daya manusia. Seperti mengatur hak dan kewajiban masing-masing pihak, dengan memperhitungkan berbagai peraturan perundangundangan yang berlaku dan menjadikannya sebagai dasar yang oleh karena itu harus ditaati.



4. Kepuasan para karyawan perusahaan. Karyawan yang produktif adalah mereka yang merasa bahagia dalam pekerjaannya. Dari teori manajemen sumber daya manusia diketahui bahwa terdapat empat (4) variabel yang menjadi indikator bahagia tidaknya karyawan dalam berkarya, yaitu tingkat produktivitas yang tinggi, tingkat kemangkiran yang rendah, tingkat perpindahan karyawan yang rendah, dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Berbagai indikator itu sekaligus membuktikan bahwa para karyawan merasa diperlakukan secara manusiawi sesuai dengan harkat dan martabatnya, mempunyai rasa memiliki perusahaan, membuat komitmen yang besar demi keberhasilan perusahaan, dan lain-lain. Lingkup audit SDM sama luasnya dengan SDM itu sendiri. Artinya semua aspek manajemen SDM mulai dari strategi, kebijakan, filosofi, prinsip-prinsip, sampai fungsi-fungsi spesifik manajemen SDM bisa menjadi target audit. Jelasnya lingkup audit SDM dapat meliputi seluruh fungsi manajemen SDM, seperti fungsi kepersonaliaan, pelatihan dan pengembangan, pengupahan dan kesejahteraan, serta fungsi perencanaan, pendayagunaan dan pengukuran kinerja (**Susilo,2002:67**)

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan audit hendaknya mencakup evaluasi terhadap seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia, penggunaan prosedur-prosedur manajemen sumber daya manusia oleh para manajer, dan dampak kegiatan-kegiatan tersebut pada sasaran-sasaran dan kepuasan karyawan.

Pelaksana Audit Sumber Daya Manusia

Seorang auditor memiliki kebebasan yang cukup luas untuk mendapat akses informasi dengan melakukan interaksi dalam berbagai bentuk kegiatan dengan beragam teknik dan pendekatan. Menurut **Susilo** (2002:149), contoh-contoh kegiatan yang bisa dan biasa dilakukan oleh auditor untuk memperoleh data dan informasi adalah sebagai berikut:

- a. Mengamati kegiatan
- b. Meminta penjelasan/menanyakan
- c. Meminta peragaan
- d. Menelaah dokumen
- e. Mencari buku-buku
- f. Memeriksa silang
- g. Mewawancari auditee
- h. Melakukan survei dengan angket
- i. Melengkapi informasi dari sumber luar
- j. Menilai data dan fakta (menganalisa)
- k. Menyimpulkan

Untuk membatasi aspek-aspek yang akan dilakukan audit, maka **Susilo** (2002:160) memberikan beberapa batasan aspek, yaitu:

- a. Keselamatan dan Kesehatan Kerja
- b. Praktek Kedisiplinan
- c. Jam Kerja



- d. Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia
- e. Proses Rekrutmen
- f. Fungsi Pelatihan
- g. Sistem Pengupahan
- h. Kepuasan Kerja
- i. Kompetensi Karyawan

Aspek-aspek tersebut di atas dilakukan dengan penekanan audit sumber daya manusia menurut **Susilo** (2002:157) yang dibedakan dalam tiga tingkatan yaitu:

1. *Audit Ketaatan Azas*

Audit ketaatan azas ditekankan untuk memeriksa apakah terjadi penyimpangan dari azas-azas yang berlaku, misalnya mendeteksi apakah terjadi penyimpangan dari kebijakan, prinsip, peraturan perundangundangan dan sebagainya. Bila penyimpangan dianggap signifikan, maka hal tersebut didiskusikan dengan auditee dan bila terbukti terjadi penyimpangan dapat diangkat sebagai temuan. Untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan auditor biasanya membandingkan antara kondisi aktual dengan kriteria atau ketentuan yang telah ditetapkan.

2. *Audit Kesehatan Azas*

Selain untuk mendeteksi penyimpangan, auditor perlu juga dapat menilai apakah azas yang dijadikan acuan telah cukup baik dan sesuai dengan tujuan dan rancangan pengembangan organisasi masa depan. Audit kesehatan azas akan lebih banyak menilai ketepatan dan relevansi azas-azas yang berlaku. Termasuk dalam pengertian azas adalah strategi, kebijakan, prosedur, metoda standar-standar kriteria atau prinsip-prinsip bahkan filosofi manajemen SDM yang dianut. Auditor dapat memberikan penilaian dengan memberikan argumentasi alasan-alasan mengapa suatu azas dianggap tidak relevan lagi dengan tuntutan jaman dan kebutuhan perusahaan. Auditor dapat membandingkan azas-azas yang sama pada organisasi lain yang lebih baik, misalnya tentang efisiensi tenaga kerja.

3. *Audit Inovasi*

Audit inovasi adalah audit untuk mencari terobosan dan tantangan baru. Auditor memanfaatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya untuk menggali potensi nilai dari perspektif sumber daya manusia, memotivasi auditee untuk memacu prestasi dengan melakukan berbagai perubahan atau inovasi.

Pendekatan Audit Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan audit sumber daya manusia harus menghasilkan informasi yang akurat tentang kebijaksanaan, praktek dan hasil pekerjaan manajemen sumber daya manusia. Karena itu pelaksana audit harus mampu memilih berbagai pendekatan pelaksanaan audit yang paling tepat dan menguasai secara mendalam penggunaan pendekatan yang dipilihnya itu.

Menurut **Whether dan Davis** (2000:565), pendekatan audit sumber daya manusia terdiri dari:

1. *Pendekatan Komparatif*

Tim audit sumber daya manusia membandingkan perusahaan atau divisi dengan perusahaan atau divisi lainnya untuk menyikapi bidangbidang berkinerja buruk.



Pendekatan ini lazimnya digunakan untuk membandingkan hasil-hasil dari aktivitas-aktivitas atau program personalia spesifik. Pendekatan ini membantu mendeteksi bidang-bidang yang membutuhkan peningkatan.

2. *Pendekatan otoritas pihak luar*

Tim audit sumber daya manusia bergantung pada keahlian-keahlian konsultan dari luar atau temuan-temuan riset yang dipublikasikan sebagai suatu standar terhadap mana aktifitas atau program sumber daya manusia dievaluasi. Konsultan ataupun temuan-temuan riset dapat membantu mendiagnosis penyebab permasalahan-permasalahan.

3. *Pendekatan Statistikal*

Dari catatan-catatan yang ada, tim audit sumber daya manusia menghasilkan standar-standar statistikal terhadap mana aktifitas-aktifitas dan program-program sumber daya manusia dievaluasi. Dengan standar matematis ini, tim audit dapat menemukan kesalahan-kesalahan pada saat kesalahan-kesalahan tersebut masih kecil.

4. *Pendekatan kepatuhan*

Dengan mengambil sampel elemen-elemen sistem informasi sumber daya manusia, tim audit mencari penyimpangan-penyimpangan dari berbagai peraturan, serta prosedur perusahaan. Melalui upaya-upaya pencarian fakta, tim audit dapat menemukan apakah terdapat kepatuhan berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan.

5. *Pendekatan manajemen berdasarkan tujuan*

Bidang-bidang sumber daya manusia, tim audit dapat membandingkan hasil-hasil aktual dengan tujuan-tujuan yang dinyatakan. Bidang-bidang berkinerja buruk dapat dideteksi dan dilaporkan.

Laporan Hasil Audit

Audit sumber daya manusia menghasilkan sebuah laporan, yang disusun oleh auditor setelah pelaksanaan audit. Untuk membuat laporan audit yang baik bukanlah pekerjaan mudah. Auditor yang terampil dalam menggali informasi selama audit, belum tentu terampil dalam menyusun laporan yang baik.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan auditor dalam menyusun sebuah laporan audit menurut **Susilo** (2002:221) adalah:

1. Esensi Laporan hasil audit yang baik haruslah mengandung informasi lengkap atau cukup dan bersifat faktual, signifikan, dan relevan.
2. Sistematika Bentuk laporan audit dikatakan sistematis apabila urutan penyajian disusun berdasarkan suatu pola yang dibangun secara logis, sehingga memudahkan auditor dalam penyusunannya dan mempermudah si penerima untuk pemahaman laporan saat membacanya.
3. Bentuk Laporan Audit Laporan audit sumber daya manusia dapat menggunakan model narasi bebas, formulir yang distandarkan dan diatur dalam proses audit.
4. Bahasa Laporan Audit Sumber Daya Manusia. Laporan audit sumber daya manusia hendaknya dibuat secara padat, ringkas dan jelas sehingga mudah dimengerti oleh pembacanya.



Pengertian Kinerja dan Perencanaan Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang pada gilirannya akan menentukan keseluruhan dari keberhasilan faktor-faktor yang berpengaruh dalam menentukan apakah seseorang akan bekerja dengan sebaik-baiknya atau menunjukkan kinerja yang sebaik-baiknya. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena itu, perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Namun, hal tersebut tidaklah mudah karena banyak faktor yang mempengaruhi naik turunnya kinerja seseorang.

Menurut **Schermerhorn** (1999:309), kinerja adalah: Kuantitas dan kualitas kerja yang diselesaikan oleh perseorangan atau kelompok. (*"Job performance is the quantity and quality of task accomplishment by an individual or group"*). Sedangkan menurut **Byars dan Rue** (2000:250), kinerja adalah: Tingkat penyelesaian tugas-tugas yang merupakan hasil pekerjaan perorangan. (*"Performance: Degree of accomplishment of the task that make up an individuals job"*). Dari beberapa pendapat diatas, maka ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Terlalu banyak orang percaya bahwa penilaian kinerja merupakan bagian yang paling dari manajemen kinerja. Perencanaanlah yang sebenarnya paling penting. Perencanaan melihat kedepan untuk meningkatkan kinerja dimasa mendatang, bukan menganalisis kinerja yang telah lalu dan tidak dapat diubah lagi. Peningkatan produktivitas karyawan dapat dicapai dengan mengarahkan karyawan pada tujuan yang sama.

Bacal (2002:65), mendefinisikan perencanaan kinerja adalah: Suatu proses dimana karyawan dan manajer bekerja sama untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan oleh karyawan pada tahun berikutnya dan apa yang dinamakan kinerja yang sukses. Sedangkan menurut **Moorhead dan Griffin** (1995:189), perencanaan kinerja adalah : Sebuah pemahaman antara seorang karyawan dengan manajer tentang apa dan bagaimana pekerjaan diselesaikan, sehingga keduanya tahu apa yang diharapkan dan bagaimana keberhasilan ditetapkan dan ditentukan. Dari beberapa pendapat diatas, maka ditarik kesimpulan bahwa perencanaan kinerja adalah suatu proses menentukan apa dan bagaimana pekerjaan diselesaikan oleh karyawan dan manajer demi keberhasilan perusahaan yang telah ditetapkan dan diukur.

Bagian-bagian penting dari perencanaan kinerja, yaitu:

- a. Mengidentifikasi bantuan yang disediakan manajer.
- b. Mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat pencapaian, serta cara-cara untuk mengatasinya.
- c. Mengembangkan pemahaman bersama tentang arti penting dari tugas kerja (prioritas) dan tingkat kewenangan.

Menurut **Robert Bacal** (2002:67), proses perencanaan kinerja terbagi dalam tiga (3) tahapan, yaitu:

- a. Tahap persiapan

Untuk melakukan persiapan, baik manajer maupun karyawan harus mengetahui dengan baik kemana arah tujuan organisasinya. Hal ini merupakan sesuatu yang dapat dilakukan sebelum mereka bertemu. Persiapan yang melibatkan manajer



dan karyawan dapat mengkaji ulang tentang rencana dan tujuan unit kerja, hasil evaluasi kinerja atau rencana kinerja yang lalu.

- b. Tahap pertemuan
Pertemuan merupakan saatnya manajer dan karyawan duduk bersama, biasanya mendiskusikan pekerjaan untuk tahun mendatang.
- c. Tahap penutupan
Tahap penutupan atau tahap evaluasi dimana karyawan dan manajer membereskan berbagai hal yang masih belum tuntas, dan menyelesaikan penentuan tujuan serta standar. Hal ini bentuknya bisa berupa pertemuan-pertemuan lanjutan yang lebih singkat.

Sistem Penilaian Kinerja

Robert Bacal (2002:112), menentukan ada tiga cara sistem penilaian kinerja, yaitu:

- a. Sistem penilaian
Merupakan cara yang paling populer untuk menilai kinerja. Kebanyakan perusahaan yang menggunakan sistem penilaian ini melakukannya untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses evaluasi kinerja. Biasanya, bagian sumber daya manusia atau personalia memberikan formulir standar kepada para manajer sehingga semua orang di dalam perusahaan itu akan dinilai kinerjanya dengan cara yang sama.
- b. Sistem peringkat
Membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya dan menentukan apakah seseorang lebih baik, setara, ataupun lebih buruk dibandingkan rekan sekerjanya. Hal ini dilakukan berdasarkan suatu kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya (misalnya : total penjualan ataupun kemampuan manajemen).
- c. Sistem berdasarkan tujuan
Mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar ditetapkan secara perorangan agar mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan. Sistem ini memberikan dasar kepada karyawan dan manajer untuk membahas kinerja maupun yang tidak memenuhi tujuan tersebut, untuk mendiagnosis masalah apapun yang menyebabkannya, dan menemukan gagasan-gagasan guna meminimalisir permasalahan tersebut.

Indikator-indikator Kinerja

Umar (2002:102), mengidentifikasi indikator-indikator kinerja sebagai berikut:

- a. Kualitas pekerjaan
Sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang baik.
- b. Inisiatif
Karyawan mampu mengembangkan pikiran dan melaksanakan suatu pekerjaan tanpa diberi perintah oleh atasan.
- c. Etika kerja
Mengacu pada kemampuan terhadap pemahaman tugas dalam hubungan kerja dengan lingkungan kerja.



- d. Kerja sama
Kemampuan dalam menjalin hubungan yang baik dengan rekan kerja dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama.
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan
Pemahaman dan penguasaan pengetahuan dan prosedur yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan suatu pekerjaan.
- f. Tanggung jawab
Mengacu pada penyelesaian tugas yang didelegasikan oleh atasan.
- g. Pemanfaatan waktu
Sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan perusahaan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan pada karyawan.

Hubungan antara Audit Sumber Daya Manusia dengan Kinerja

Hubungan antara audit sumber daya manusia dengan kinerja dapat dilihat dari dalil-dalil yang dikemukakan oleh **Whether dan Davis** (2000:558), yaitu : “Dengan melakukan audit sebagai suatu langkah maju, departemen sumber daya manusia menemukan dan sekaligus memperbaiki masalah-masalah yang timbul sebelum menjadi lebih serius. Setelah diperbaiki, proses evaluasi dapat membangun komunikasi antara departemen sumber daya manusia dengan manajer operasi dan juga dapat memunculkan pandangan-pandangan yang sudah ketinggalan jaman yang dapat disesuaikan dengan tujuan perusahaan dan tantangan-tantangan masa depan. Tentu saja, dalam semua kegiatan audit sumber daya manusia diasumsikan bahwa anggota departemen sumber daya manusia berpandangan objektif saat melakukan evaluasi kinerja mereka dan ketentuan-ketentuan yang lain”.

Sedangkan menurut Susilo (2002:28): “Setelah perencanaan audit sumber daya manusia dilanjutkan dengan pelaksanaan audit sumber daya manusia selanjutnya adalah kegiatan pengukuran kinerja, yaitu suatu proses proses mengkuantifikasikan secara akurat dan valid tingkat efisiensi dan efektivitas suatu kegiatan yang telah terealisasi dan membandingkannya dengan tingkat prestasi yang direncanakan”.

Pada bagian lain **Siagian** (2001:31) menyatakan: “Pelaksanaan audit sumber daya manusia bermuara pada ketiga aspek kinerja manajerial yang dapat dan harus dijadikan sasaran audit yaitu, pertama, kemampuan sumber daya manusia memainkan perannya; kedua, ketangguhan sumber daya manusia menyelenggarakan berbagai aktivitasnya; ketiga, keterampilan manajer perusahaan yangt dihadapkan kepada beberbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal”.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan melaksanakan audit sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka akan memberikan *feed back* kepada perusahaan untuk kemudian digunakan dalam mengukur tingkat kinerja masing-masing SDM dan selanjutnya dicari solusi untuk meningkatkan kinerja SDM tersebut.



KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

Pengamatan dan pengalaman banyak organisasi dan perusahaan menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia sering dianggap tidak memberikan kontribusi langsung kepada keberhasilan organisasi mencapai tujuannya, bahkan bidang fungsional ini justru menjadi salah satu beban atau *cost center* bagi organisasi. Jika terjadi penurunan terhadap kinerja perusahaan, maka tindakan pemeriksaan atau audit terhadap bidang atau departemen sumber daya manusia ini sering tidak dilakukan. Perusahaan lebih mementingkan audit pada bidang keuangan dan operasional.

Sesungguhnya jika pandangan yang mengatakan bahwa manusia merupakan unsur terpenting dalam suatu organisasi, maka harus pula diterima sumber daya manusia memainkan peranan yang sangat kritical dan strategis sifatnya. Dukungan terhadap departemen sumber daya manusia memungkinkan terwujudnya peningkatan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kinerja perusahaan.

Untuk itu sudah seharusnya audit sumber daya manusia mendapat posisi yang sejajar dengan audit pada bidang-bidang lainnya. Dengan audit sumber daya manusia, maka permasalahan yang timbul sehubungan dengan aktivitas perusahaan dari perspektif sumber daya manusia dapat ditemukan sedini mungkin untuk segera dilakukan perbaikan.

Perusahaan dalam menjalankan aktivitas usahanya pada waktu tertentu mengalami masalah pada karyawannya, misalnya disiplin kerja yang kurang, hasil kerja yang tidak memuaskan, keterampilan dan keahlian kerja yang kurang, pelanggaran Standar Operasional Prosedur (SOP) dan pelanggaran atas *job description*. Audit dilakukan untuk mendeteksi sedini mungkin masalah-masalah tersebut sebelum terjadi persoalan serius dan mengganggu aktivitas perusahaan.

Audit sumber daya manusia dapat dilakukan pada suatu departemen, beberapa departemen atau juga perusahaan keseluruhan. Departemen-departemen yang dapat dijadikan sasaran audit antara lain: pemasaran, keuangan, personalia, dan lain-lain. Pelaksanaan audit pada departemen-departemen tersebut ditekankan pada ketaatan azas, kesehatan azas, dan inovasi.

Kegiatan audit sumber daya manusia dilakukan dengan tahapantahapan : perencanaan audit, pelaksanaan audit, dan laporan hasil audit. Tahapan-tahapan tersebut harus dilakukan secara sistematis agar permasalahan sesungguhnya yang dihadapi perusahaan dapat diperbaiki secara optimal.

Hasil dari audit sumber daya manusia selanjutnya disusun dalam suatu laporan audit yang kemudian dikelompokkan berdasarkan indikator-indikator kinerja, yaitu: kualitas pekerjaan, inisiatif, etika kerja, kerjasama, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab, dan pemanfaatan waktu. Jika audit sumber daya manusia dilaksanakan secara cermat dan tepat serta melalui tahapan-tahapan seperti disebut diatas, maka diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat.



DAFTAR RUJUKAN

- Bernardin. John H. **Human Resource Management**. International Edition. New York: McGraw Companies, 1993
- Henry, Simamora. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Edisi Kesatu. Yogyakarta: STIE YKPN, 1995
- Kreithner, Robert and Angelo Kinicki. **Organization Behavior**. Third Edition. Arizona State University : Richard D. Irwin Inc, 1995
- Masri, Singarimbun dan Sofyan Effendi. **Metode Penelitian Survei**. Jakarta: LP3ES, 1995
- J. Supranto. Statistik: **Teori dan Aplikasi**, Jilid 1 dan 2, Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga. 1996
- Mohammad, Nasir. **Metode Penelitian**. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1999
- Wether, William B. and Keith Davies. **Human Resources and Personal Management**, Fifth Edition, USA: The McGraw Hill Companies INC, 2000
- Sondang P., Siagian. **Audit Manajemen**. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Bimi Aksara, 2001
- Newstrom, Jhon W. and Keith Davies. **Organization Behavior: Human Behavior at Work**. Eleventh Edition. New York: McGraw Hill Companies, 2002
- Husein, Umar. **Evaluasi Kinerja Perusahaan**. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Willy, Susilo. **Audit Sumber Daya Manusia**. Cetakan Pertama Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT Vorqistama Binamega, 2002