

BAB V

AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

A. Definisi Audit Sumber Daya Manusia

Beberapa pengertian audit sumber daya manusia menurut para ahli yaitu:

- Menurut David Stevens

Audit SDM adalah suatu daftar periksa yang terdiri dari 27 items untuk menilai seluruh aspek dari manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan.

Daftar periksa sumber daya manusia terdiri dari:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. Struktur organisasi | 15. Relevansi dari aplikasi computer |
| 2. Uraian/deksripsi posisi | 16. Pemahaman mengenai iklim organisasi |
| 3. Rencana keberhasilan manajemen | 17. Pembagian informasi dengan karyawan |
| 4. Kebijakan rekrutmen | 18. Disain pekerjaan |
| 5. Prosedur pengenalan | 19. Hubungan industrial |
| 6. Program pengenalan | 20. Kesehatan karyawan |
| 7. Penilaian kinerja | 21. Keamanan dan karyawan |
| 8. Penilaian potensial individual | 22. Pelayanan karyawan |
| 9. Perencanaan jenjang karir | 23. Pengumpulan angka statistik |
| 10. Program pelatihan | 24. Praktik-praktik pengunduran diri |
| 11. Administrasi kompensasi/gaji | 25. Dokumentasi |
| 12. Fungsi/departemen SDM | 26. Keamanan |
| 13. Perencanaan manusia | 27. Interaksi sosial |
| 14. Catatan pribadi | |

- Menurut Arthur W. Sherman h Jr dan George W. Bohlander

Audit SDM adalah suatu metode untuk memastikan bahwa potensial sumber daya manusia dari organisasi dipenuhi.

Jadi, Audit SDM adalah suatu metode untuk menilai aspek profesionalisme dan fungsi sdm yang dapat membantu manajer dalam mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi.

B. Daftar Periksa Sumber Daya Manusia

Contoh pertanyaan audit yang bisa digunakan dalam Audit SDM menurut David Stevens:

1. Struktur Organisasi
 - a) Apakah terdapat Struktur Organisasi Perusahaan?
 - b) Apakah struktur organisasi tersebut mutakhir?
 - c) Apakah struktur organisasi tersebut sesuai?
2. Uraian / Deskripsi posisi
 - a) Apakah terdapat uraian posisi?
 - b) Apakah formatnya sesuai?
 - c) Apakah perusahaan mempunyai standar kinerja (*performance standarts*)?
3. Rencana keberhasilan manajemen (*management succession plan*)
 - a) Apakah terdapat rencana keberhasilan manajemen?
 - b) Apakah rencana keberhasilan manajemen dalam bentuk yang memuaskan?
 - c) Apakah rencana keberhasilan manajemen dimutakhirkan dan digunakan?
4. Kebijakan rekrutmen
 - a) Apakah kebijakan didokumentasikan?
 - b) Apakah tanggung jawab dan akuntabilitas diuraikan?
 - c) Apakah kebijakan sesuai?
5. Prosedur rekrutmen
 - a) Apakah terdapat dokumentasi yang sesuai?
 - b) Apakah data rekrutmen memadai?
 - c) Apakah terdapat surat lamaran kerja yang sesuai?
6. Program pengenalan

- a) Apakah terdapat suatu prosedur pengenalan?
 - b) Apakah terdapat material pelantikan yang memadai?
 - c) Siapa yang melakukan pelantikan/training?
7. Penilaian kinerja
- a) Apakah dokumentasi memadai?
 - b) Apakah terdapat standar kinerja yang cukup?
 - c) Apakah penilaian kinerja dihubungkan terhadap uraian posisi?
8. Penilaian potensi individu
- a) Apakah terdapat suatu prosedur untuk penilaian potensial individual?
9. Perencanaan jenjang karier
- a) Apakah individual mempunyai jenjang karirnya?
 - b) Apakah individual mengetahui dan berpartisipasi dalam proses yang bersangkutan?
10. Program pelatihan
- a) Apakah anggaran program pelatihan cukup memadai?
 - b) Apakah program pelatihan memenuhi kebutuhan?
 - c) Apakah “pelatih internal vs eksternal” digabungkan dengan seimbang?
11. Administrasi kompensasi
- a) Apakah terdapat suatu kebijakan tingkat acuan gaji?
 - b) Apakah tunjangan ditangani dengan baik?
 - c) Apakah terdapat paket pajak yang berarti?
12. Fungsi departemen SDM
- a) Siapa yang bertanggung jawab atas fungsi/departemen sumber daya manusia?
 - b) Apa tingkat pelaporan dalam organisasi?
 - c) Bagaimana kecocokan dari struktur dan personalia departemen yang bersangkutan?
13. Perencanaan manusia
- a) Bagaimana kecocokan dari penetapan sekarang?
 - b) Teknik penuandaan apa yang digunakan?

- c) Apakah terdapat suatu hubungan dengan perencanaan korporat?
- 14. Catatan pribadi
 - a) Apakah catatan tersebut dinamis atau statis?
 - b) Untuk tujuan apa catatan tersebut diadakan?
- 15. Relevansi dari aplikasi komputer
 - a) Apakah terdapat suatu sistem personil yang dibantu oleh komputer?
 - b) Apakah memang sistem komputer dibutuhkan ?
- 16. Pemahaman mengenai iklim organisasi (*organizational climate*)
 - a) Apakah suatu survai telah dilakukan?
 - b) Bagaimana barunya data tersebut?
 - c) Bagaimana pengetahuan dari sikap, keyakinan, dan nilai karyawan?
- 17. Pembagian informasi dengan karyawan
 - a) Apakah jumlah informasi yang dibagikan sesuai?
 - b) Bagaimana kecukupan mekanisme untuk pembagian informasi?
 - c) Bagaimana tampaknya arus informasi?
- 18. Desain pekerjaan
 - a) Apakah pekerjaan telah dianalisis pada waktu baru-baru ini?
 - b) Apakah karyawan telah berpartisipasi dalam disain pekerjaan?
- 19. Hubungan industrial
 - a) Bagaimana kecukupan prosedur?
 - b) Bagaimana atmosfir hubungan industrial dan catatan tampak seperti?
 - c) Bagaimana peluang untuk alternatif-alternatif?
- 20. Kesehatan karyawan
 - a) Apakah perusahaan mempunyai pengetahuan yang memadai mengenai kesehatan karyawannya?
 - b) Apakah terdapat program kesehatan yang tepat?
- 21. Keamanan karyawan
 - a) Apa reaksi karyawan terhadap keamanan?
 - b) Bagaimana kecanggihan pengelolaan risiko perusahaan?
 - c) Bagaimana hubungannya dengan premi asuransi?
- 22. Pelayanan karyawan

- a) Apa yang disediakan dan bagaimana kecukupan penyediaan tersebut misalnya makanan kantin?
- b) Bagaimana analisis biaya manfaat tentang pembiayaan tunjangan karyawan?

23. Pengumpulan angka statistic

- a) Apakah perusahaan mempunyai angka statistic mengenai hal-hal seperti perputaran karyawan, absensi, promosi, internal/rasio rekrutmen eksternal, rasi gaji/pendapatan, dan sebagainya?

24. Praktek pengunduran diri

- a) Apakah terdapat kebijakan mengenai pengunduran diri karyawan?
- b) Apakah prosedur pemberhentian cukup memadai?
- c) Apakah perusahaan melakukan wawancara keluar?

25. Dokumentasi / formulir

- a) Formulir pajak
- b) Wewenang gaji
- c) Lembaran waktu
- d) Perubahan status departemental

26. Keamanan

- a) Apakah terdapat prosedur untuk ancaman baru dan untuk prosedur darurat yang lain atau kebakaran?

27. Interaksi sosial

- a) Apakah terdapat surat berita (*newsletter*)?
- b) Apakah terdapat peluang yang cukup untuk pengumpulan sosial dari karyawan?

C. Pelaksanaan Audit

Audit dapat dilakukan oleh personil internal atau eksternal. Auditor internal lebih mengetahui mengenai organisasi dan berada dalam suatu posisi yang lebih baik untuk menentukan aspek yang memerlukan penilaian. Sedangkan auditor eksternal lebih objektif dan mempunyai keterlibatan diri yang lebih kecil.

D. Langkah-langkah dalam Proses Audit

Menurut Walter R. Mahler, proses audit SDM terdiri dari 6 langkah yaitu:

1. Memperkenalkan gagasan audit dan menekankan manfaat yang akan diperoleh dari audit.
2. Memilih personel dengan kisaran ketrampilan yang luas untuk tim audit dan memberikan pelatihan yang diperlukan. Mengumpulkan data dari tingkat yang berbeda dalam organisasi.
3. Menyiapkan laporan audit untuk manajer lini dan evaluasi departemen SDM.
4. Mendiskusikan laporan dengan manajer operasi yang kemudian mengujikan penilaian mereka sendiri.
5. Mempersatukan tindakan kolektif ke dalam proses penetapan tujuan perusahaan yang regular.

E. Pendekatan Dalam Audit Sumber Daya Manusia

Suatu audit harus mencakup paling sedikit 3 pendekatan utama, yaitu:

1. Menentukan ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku
Audit menekankan penilaian bagaimana perusahaan menetapkan berbagai aturan dan kebijakan yang secara internal berlaku di perusahaan. Apakah sesuai dengan aturan dan hukum yang ditetapkan pemerintah sebagai pemegang otoritas dan apakah setiap komponen dalam organisasi menjalankan aktivitasnya sesuai dengan aturan dan kebijakan tersebut.
2. Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi
Pemahaman terhadap tujuan perusahaan dan strategi pencapaiannya, menjadi dasar dalam penyusunan program setiap fungsi bisnis. Trend yang berkembang saat ini, dimana SDM adalah sumber kekuatan bersaing perusahaan, menantang manajer SDM untuk berinovasi dalam menciptakan model pengelolaan SDM yang tepat, sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan.
3. Mengukur kinerja program

Mengukur kinerja program berarti menghubungkan aktivitas aktual program SDM yang diaudit dengan ukuran-ukuran keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya.

F. Fungsi Sumber Daya Manusia

1. Perencanaan dan rekrutmen
Sumber informasi:
 - a) Anggaran sumber daya manusia
 - b) Data biaya rekrutmen
 - c) Uraian jabatan dan spesifikasi
 - d) Tingkat penerimaan karyawan
2. Pemilihan
Sumber informasi:
 - a) Catatan wawancara pekerjaan
 - b) Catatan penolakan pelamar
 - c) Permintaan transfer
3. Pelatihan dan pengembangan
Sumber informasi:
 - a) Data biaya pelatihan
 - b) Catatan produksi
 - c) Catatan kecelakaan
 - d) Catatan pengendalian mutu
4. Penilaian kinerja
Sumber informasi:
 - a) Catatan penilaian kinerja
 - b) Catatan kehadiran
 - c) Catatan tindak disiplin
5. Kompensasi
Sumber informasi:
 - a) Data gaji dan tunjangan
 - b) Catatan survei gaji

- c) Asuransi kompensasi untuk pengangguran
- 6. Hubungan ketenagakerjaan
Sumber informasi:
 - a) Catatan keluhan
 - b) Catatan penghentian kerja
 - c) Catatan keluhan praktik tenaga kerja yang tidak wajar

G. Pemanfaatan Temuan Audit

Sumber dan indikator yaitu informasi dapat diperoleh mengenai efektivitas secara keseluruhan dari program manajemen sumber daya manusia. Hal tersebut harus dianalisis untuk mengidentifikasi tipe tindakan korektif yang diperlukan dan personil yang paling cocok untuk melaksanakannya.

H. Metode Penganalisisan Temuan

1. Membandingkan program sumber daya manusia dengan organisasi yang lain, khususnya program dari perusahaan yang berhasil.
2. Berdasarkan audit dari beberapa sumber otoritas, seperti norma konsultan, temuan pengetahuan perilaku atau buku teks manajemen sumber daya manusia.
3. Mempercayai suatu rasio atau rata-rata, seperti rasio dari staff sumber daya manusia terhadap karyawan total.
4. Menggunakan suatu audit ketaatan untuk mengukur apakah aktivitas manajer dan staf dalam sumber daya manusia sesuai dengan kebijakan, prosedur dan peraturan suatu audit internal.
5. Mengelola departemen sumber daya manusia berdasarkan sasaran dan menggunakan suatu tipe audit sistem.

I. Penyiapan Laporan dan Rekomendasi

Laporan harus mencakup setiap hal yang tepat dan berguna bagi penerima. Suatu laporan disiapkan oleh manajer lini. Nilai yang dihasilkan

dari informasi yang diperoleh dari audit terletak pada pemanfaatan laporan tersebut untuk memperbaiki kekurangan dalam program SDM.