

Pengertian Istilah dan Sejarah Audit

Ajib Rakhmanto, S.IP., M.Si.



PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) atau pegawai adalah merupakan komponen yang paling utama (vital) dalam suatu organisasi baik itu *privat* maupun *public*, sebab SDM-lah yang menjadi penggerak bagi jalanya suatu organisasi. Karena peran pentingnya pegawai dalam organisasi maka perlu ada pengawasan dan pengendalian dalam setiap periode tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan sinergi terhadap apa yang telah menjadi kebijakan organisasi dengan apa yang telah dilakukan oleh para pegawai sampai dengan tujuan organisasi. Dalam arti bahwa fungsi ini juga menjalankan pengawasan atas pelaksanaan pekerjaan yaitu bias untuk mengukur antara *input* dengan *output* organisasi, apakah telah sesuai atau tidak. Oleh karena itu, pengawasan dan pengendalian adalah merupakan fungsi yang sangat mutlak dan harus dilakukan oleh organisasi, baik melalui Divisi SDM atau Biro kepegawaian maupun melalui unit divisi pengawasan khusus seperti inspektorat dan lain-lain.

Kegiatan pengendalian dan pengawasan ini pada hakikatnya dilakukan dengan mendasarkan pada peraturan-peraturan yang ada (berlaku) maupun kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sedangkan orientasinya lebih pada kegiatan untuk mencocokkan antara peraturan maupun kebijaksanaan tersebut dengan kegiatan yang dilakukan oleh pegawai. Dalam implementasinya pengawasan dan pengendalian sebagaimana umumnya yang dilaksanakan dalam suatu perusahaan, kantor, atau institusi yang lainnya, bahwa pengawasan dan pengendalian ini di dalamnya menjalankan 3 (tiga) fungsi, yaitu fungsi audit, pengawasan, dan pemeriksaan. Ketiga fungsi ini adalah merupakan tiga pilar yang akan menjadi substansi pokok dalam mata kuliah “pengawasan dan pengendalian kepegawaian” ini. Menurut Zainun, (2001:57) melakukan pengawasan dan pengendalian manusia (seperti sikap, tingkah laku, mental, dan perbuatan lain yang tidak mudah dilihat) akan lebih sulit daripada mengendalikan hal-hal

yang sifatnya sudah baku, maka dari itu dibutuhkan beberapa orang yang keterampilan, pengalaman dan kompetensi atau tidak ubahnya seorang tenaga ahli ilmu jiwa praktis (*practical psychologist*).

Pengendalian dan pengawasan merupakan strategi dari perencanaan SDM dalam suatu organisasi maka dari itu guna menciptakan sistem pengawasan yang terpola perlu adanya perencanaan yang sistematis. Pada umumnya perencanaan SDM seperti dikatakan oleh Sherman dan Bohlander adalah merupakan proses mengantisipasi dan membuat keputusan untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi (Nawawi, 2005:137). Adapun tujuannya adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin, agar mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang tepat dalam mengisi posisi pekerjaan. Perencanaan SDM dimaksudkan untuk membuat pengaturan arus gerakan pekerja di dalam organisasi yang merupakan proses untuk mendayagunakan SDM yang telah tersedia secara efektif dan efisien. Untuk gerakan di dalam organisasi, aspek pengendalian dan pengawasan akan memberikan persyaratan bagi para pegawai untuk selalu menaati segala peraturan yang ada dan selalu menjalankan sebagaimana yang telah menjadi tugas pokok dan fungsinya (tupoksi) secara efektif dan efisien.

KEGIATAN BELAJAR 1

Sumber Daya Manusia dan Pengelolaannya

A. PENGERTIAN SUMBER DAYA MANUSIA

Aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi, baik organisasi *privat* maupun organisasi *public* adalah tenaga kerjanya atau manusianya (*human resources*). Terminologi SDM merujuk kepada orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi, dan signifikansi upaya SDM merupakan elemen yang senantiasa ada dalam setiap organisasi. Berhasil dan tidaknya suatu organisasi sangat tergantung pada SDM-nya tersebut, karena mereka inilah yang bekerja membuat rencana atau program, mengembangkan diri, mengadakan inovasi, dan dalam mencapai tujuan organisasi. Berpegang dari pengertian tersebut bahwa SDM harus diartikan sebagai sumber kekuatan yang berasal dari manusia, serta merujuk pada individu-individu dalam organisasi dan dapat didayagunakan oleh organisasi itu. Keberadaan SDM dalam organisasi adalah merupakan sumber daya yang paling vital dan merupakan kekuatan (*power*) bagi kelangsungan hidup suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Seperti apa yang dikatakan oleh Theodore Schultz yang memopulerkan *human capital* sebagai modal insani, menekankan bahwa SDM sebenarnya adalah aset atau modal bagi sebuah organisasi yang justru akan menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam merealisasikan visi dan strateginya (Ruky, 2006:11).

Permasalahan yang sangat mendasar berkaitan dengan SDM organisasi adalah masalah kualitas, apalagi kalau dipandang bahwa semua SDM itu sama. Padahal hakikatnya manusia itu berbeda, baik secara fisik, emosional, maupun psikologisnya. Intinya bahwa pluralisme dikalangan karyawan itu ada dan harus menjadikan perhatian untuk dapat mengenali, menggali, dan mengembangkan kompetensi yang dimilikinya sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, produktif, dan profesional dengan kualitas yang memadai. Menurut Ruky (2006:11) bagi sebuah perusahaan atau organisasi manapun, ada “tiga” sumber daya atau modal strategik lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan atau organisasi yang unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut adalah:

1. *Financial resource* yaitu sumber daya yang berbentuk dana atau modal finansial yang dimiliki.

2. *Human resource* yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia sebagai modal yang paling dasar.
3. *Information resource* yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun teknis.

Lebih lanjut dikatakan oleh Ruky bahwa dari ketiga sumber daya tersebut yang paling penting dan bersifat strategik sekaligus sulit diperoleh dan dikelola adalah *human resource*, yaitu SDM yang mempunyai kualitas pas sesuai dengan apa yang diinginkan oleh organisasi baik *privat* maupun *public*.

Menurut Syamsudin (2006:21) bahwa pengertian SDM adalah orang-orang yang merancang serta menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. SDM inilah yang menggerakkan sumber daya lainnya, dan tanpa orang-orang yang memiliki keahlian dan berkompeten maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Banyaknya keunggulan yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktivitasnya tanpa adanya komunitas karyawan yang berkeahlian, kompeten, dan berdedikasi tinggi terhadap organisasi. SDM merupakan sumber daya yang sangat penting bagi efektivitas organisasi, ada dua alasan pokok. *Pertama*, SDM adalah orang yang merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan suatu produk, mengalokasikan sumber daya finansial, dan menentukan seluruh tujuan serta strategi organisasi. *Kedua*, SDM merupakan alat yang paling vital dan pokok dalam menjalankan roda organisasi atau menjalankan bisnis perusahaan (Simamora, 1995:1-2).

Dalam pencapaian tujuan organisasi birokrasi, pendayagunaan PNS yang tepat perlu diperhatikan, maka dari itu potensi individual PNS terus digali dan dimanfaatkan secara penuh. PNS dalam organisasi pemerintahan akan terus berkembang dan selalu beradaptasi dengan lingkungannya sesuai dengan perkembangan zaman yang berjalan, di samping itu juga selalu mengikuti setiap irama kegiatan yang menjadi kebutuhan manusia. Dalam birokrasi pemerintah di era reformasi dan globalisasi ini tentunya SDM PNS yang diperlukan adalah PNS yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebagai sumber daya yang paling potensial dalam birokrasi pemerintahan, SDM PNS perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan

efek yang optimal terhadap kinerja birokrasi. Konsekuensi dari itu semua PNS dalam jajaran lembaga pemerintahan selalu dituntut untuk meningkatkan kualitasnya dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang harus diikuti dengan ketaatan pada aturan (disiplin) serta moral dan etika. Sarana untuk meningkatkan kualitas dalam menyukseskan karier bagi para PNS di lingkungan organisasi birokrasi pemerintahan yang paling pokok adalah melalui program pengembangan PNS secara tepat.

1. Manajemen SDM PNS

Manajemen SDM akan terselenggara dengan efisien dan efektif apabila dalam seluruh proses manajemen tersebut terjadi interaksi positif antara manajer teknis operasional dengan para pejabat pengelola SDM. Manajemen operasional ini bertanggung jawab terhadap terselenggaranya tugas-tugas pokok pada setiap fungsi-fungsi organisasi sedangkan para pejabat atau spesialis adalah manajer yang mengelola semua SDM. Sebagaimana di atas telah disinggung bahwa manusia merupakan sumber daya yang paling penting untuk menentukan arah dan perubahan organisasi. Oleh karena itu untuk menciptakan profesionalisme dalam menjalankan pekerjaannya sebaiknya perlu ada yang namanya audit SDM (bagian dari fungsi pengawasan dan pengendalian). Tanpa manusia sebagai penggeraknya, organisasi menjadi kumpulan *resources* yang tidak berguna. Selain itu, sumber daya manusia (SDM) menjadi pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi.

Dalam setiap organisasi besar termasuk dalam lingkungan organisasi pemerintahan, selalu terdapat satuan kerja yang mengelola SDM dengan *monklatur* apa pun, satuan kerja tersebut dikenal seperti divisi, direktorat, biro, bagian, pusat-pusat dan lain sebagainya. Satuan kerja tersebut menyelenggarakan fungsi penunjang, artinya diharapkan mampu memberikan dukungan kepada semua satuan kerja lainnya pada organisasi dalam rangka untuk peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja. Pemberian dukungan itu dilakukan dengan menyelenggarakan berbagai fungsi, termasuk fungsi manajemen SDM. Ada enam nilai dalam melakukan strategi pengelolaan SDM atau MSDM yang sukses, sebagaimana dikatakan Harvey dan Bowin (*dalam ... Sulistiyani, 2004:53-54*) sebagai berikut.

a. Antisipasi (*anticipating*). Dalam suatu organisasi yang harus menjadi perhatian utama adalah pengelolaan SDM-nya, yang harus

mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa depan.

- b. Penarikan (*attracting*). Organisasi mulai memusatkan perhatian pada aktivitas mencari orang-orang yang sesuai dan mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan.
- c. Pengembangan (*developing*). Melakukan serangkaian aktivitas yang dapat menunjukkan kinerja organisasi dan meningkatkan kemampuan pegawai dari yang paling atas sampai bawah.
- d. Motivasi (*motivating*). Pemeliharaan pegawai dengan memberi dorongan agar dapat bekerja dengan baik sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi.
- e. Memelihara (*maintaining*). Adanya komunikasi yang terbuka sebagai alat utama dalam memelihara hubungan karyawan yang efektif.
- f. Perubahan untuk sukses (*changing for success*). Mengembangkan strategi-strategi baru untuk mengadakan perubahan budaya organisasi dan pengelolaan SDM.
- g. Pemfokusan (*focusing*). Melakukan pengukuran efektivitas SDM dengan melakukan survei tentang sikap pegawai sampai dengan formal audit kepegawaian.

Menurut **Siagian (2003:181)** pelaksanaan manajemen SDM sesungguhnya merupakan tanggung jawab dari dua pihak, yaitu; *pertama*, para manajer lini dalam semua jajaran organisasi, *kedua*, satuan kerja yang mengelola SDM, artinya, setiap manajer adalah manajer SDM juga. Pandangan ini berangkat dari kenyataan bahwa para manajer lini: (1) mengetahui kualifikasi SDM yang diperlukan, (2) mengetahui jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, (3) menempatkan mereka pada kedudukan dan jabatan tertentu, (4) memberi tugas, (5) membimbing, (6) mengarahkan, (7) memberikan penghargaan, (8) mengenakan sanksi apabila para bawahannya itu menunjukkan perilaku yang disfungsi. Sedangkan satuan kerja dalam organisasi yang menangani SDM mempunyai tugas antara lain untuk: (1) merencanakan ketenagakerjaan berdasarkan kebutuhan seluruh komponen organisasi, (2) mencari tenaga kerja yang memenuhi persyaratan kualitatif dalam jumlah yang diperlukan semua satuan kerja, (3) menentukan kebijaksanaan dalam bidang SDM untuk diterapkan secara seragam oleh semua satuan kerja.

Dalam manajemen sektor publik khususnya pengelolaan aparatur birokrasi (PNS) harus menjadi prioritas utama, oleh karena itu pengelolaannya harus dilakukan dengan metode dan prinsip-prinsip manajemen yang modern. Pelaksanaan manajemen modern dengan pendekatan pada SDM PNS merupakan strategi dalam pencapaian tujuan organisasi pemerintah dan pembangunan birokrasi di Indonesia. Untuk mewujudkan organisasi pemerintah dan tata kehidupan bernegara yang lebih maju, terbuka, demokratis, dan mandiri sangat ditentukan oleh karakter aparaturnya, terutama para pejabat atau pimpinan dalam jajaran birokrasi tersebut. Peningkatan mutu PNS yang strategis terhadap peningkatan keterampilan, dedikasi, motivasi, pengembangan, dan manajemen PNS merupakan syarat utama dalam era reformasi dan globalisasi saat ini untuk bersaing secara sehat dan mandiri. Sejalan dengan itu visi dan misi dalam konteks pembangunan birokrasi di masa yang akan datang adalah mempersiapkan PNS yang profesional, memiliki daya saing, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK). Di samping itu mengingat perkembangan zaman yang begitu cepat, kepada semua PNS juga dituntut untuk mampu meningkatkan mutu pelayanan dengan kinerja yang tinggi.

PNS sebagai ujung tombak dalam birokrasi pemerintahan dituntut mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan perubahan lingkungan, baik dalam lingkungan organisasi maupun di luar organisasi, juga baik dalam lingkungan nasional maupun internasional. Untuk itu PNS diharapkan memiliki tingkat profesionalisme yang tinggi dan mempunyai kompetensi yang memadai agar dapat secara maksimal memberikan pelayanan kepada masyarakat (*public service*) yang menjadi tugas pokoknya. Dengan demikian PNS harus mampu menunjukkan tingkat akuntabilitas terhadap masyarakat, artinya bahwa setiap kegiatan dan hasil dari kegiatan penyelenggaraan negara harus dapat dipertanggung jawabkan kepada masyarakat sebagai pemegang kedaulatan. Sejalan dengan itu dalam konteks pembangunan SDM aparatur, pemerintah harus mampu merancang sistem pengembangan PNS secara profesional, agar PNS dapat meningkatkan kinerja dan mutu pelayanannya. Peningkatan kualitas dan karier PNS juga merupakan tuntutan yang tumbuh sebagai akibat perkembangan pembangunan yang semakin cepat dan kompleks maka dari itu setiap organisasi pemerintah harus sadar untuk memikirkannya.

Sebagaimana dikatakan oleh Menpan Taufik Effendi, bahwa membangun manajemen kepegawaian secara modern berdasarkan

pendekatan efisiensi dan efektivitas serta menjalankan prinsip “miskin struktur tetapi kaya fungsi” perlu segera dilakukan bila Indonesia ingin maju (**Pikiran Rakyat, 24/07/2003**). Pelaksanaan manajemen PNS yang baik dan benar dalam hal pengembangan PNS adalah merupakan salah satu kunci sukses guna meningkatkan profesionalisme PNS dalam menjalankan tugas rutinnnya sebagai birokrasi pemerintahan. Dengan melakukan strategi pengembangan PNS yang profesional, diharapkan PNS akan mampu menjalankan roda pemerintahan ke arah tujuan nasional secara efektif dan efisien. Di samping mampu bekerja secara profesional sesuai dengan kompetensinya, melalui pola pengembangan yang jelas dan terarah PNS diharapkan mampu bersaing dalam kancah dunia internasional yang relatif memiliki SDM berkualitas tinggi.

Kebijakan manajemen SDM PNS di atur dalam UU Nomor 43 Tahun 1999 yang disebutkan dalam beberapa Pasal berikut ini;

Pasal 1, ayat:

- (8) Manajemen PNS adalah keseluruhan upaya-upaya untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan derajat profesionalisme penyelenggaraan tugas, fungsi, dan kewajiban kepegawaian, yang meliputi perencanaan, pengadaan, pengembangan kualitas, penempatan, promosi, penggajian, kesejahteraan, dan penggajian.

Pasal 12, ayat:

- (1) Manajemen PNS diarahkan untuk menjamin penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan secara berdayaguna dan berhasilguna.
- (2) Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan sebagaimana dimaksudkan dalam ayat (1), diperlukan PNS yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja.

Pasal 13, ayat:

- (1) Kebijakan manajemen PNS menyangkut penetapan norma, standar, prosedur, formasi, pengangkatan, pengembangan kualitas sumber daya PNS, pemindahan gaji, tunjangan, kesejahteraan, pemberhentian, hak, kewajiban, dan kedudukan hukum.

Pengelolaan manajemen PNS pada jajaran birokrasi pemerintahan dilakukan secara profesional, yang memungkinkan bagi para PNS untuk lebih maju dalam kariernya dan lebih berkualitas dalam menjalankan tugas pokoknya. Untuk meningkatkan kualitas dan karier PNS perlu dibangun kembali perangkat dan sistem pengelolaan kepegawaian secara intensif. Perangkat itu mulai dari sistem perencanaan, sistem kompensasi atau penggajian, sistem penilaian kinerja, dan pola pengembangan PNS yang meliputi pengembangan kualitas dan pola pengembangan kariernya. Dalam melaksanakan manajemen PNS pola pendekatan SDM yang perlu ditonjolkan, pendekatan ini memandang bahwa PNS mempunyai peranan vital dalam organisasi pemerintah. Pendekatan ini lebih bertolak dari pentingnya kedudukan, peran, dan fungsi PNS dalam mewujudkan organisasi birokrasi yang sehat dalam menerapkan prinsip-prinsip kepegawaian. Hal ini akan menunjukkan bahwa apabila birokrasi pemerintah akan berkualitas, maka selayaknya harus memprioritaskan pengelolaan dengan perencanaan pengembangan PNS yang terarah. Perencanaan PNS ini dari mulai penetapan formasi, pelaksanaan rekrutmen, penempatan, pengembangan, sampai pemberhentian.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Berikan pendapat Anda tentang pernyataan bahwa sumber daya manusia merupakan elemen terpenting pada suatu organisasi!
- 2) Jelaskan strategi yang dapat dilakukan agar pengelolaan sumber daya manusia berhasil!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Untuk menjawab pertanyaan ini, cobalah Anda cermati uraian tentang urgensi sumber daya manusia dalam organisasi.
- 2) Untuk menjawab pertanyaan ini, coba Anda cermati strategi pengelolaan sumber daya manusia.



RANGKUMAN

SDM merupakan sumber daya yang sangat penting bagi efektivitas organisasi. Hal ini disebabkan; pertama, SDM adalah orang yang merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan suatu produk, mengalokasikan sumber daya finansial, dan menentukan alat yang paling vital dan pokok dalam menjalankan roda organisasi atau menjalankan bisnis perusahaan.

Dalam birokrasi pemerintah di era reformasi dan globalisasi ini tentunya SDM PNS yang diperlukan adalah PNS yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. Sebagai sumber daya yang paling potensial dalam birokrasi pemerintahan, SDM PNS perlu dikembangkan sehingga mampu memberikan efek yang optimal terhadap kinerja birokrasi.

Dalam manajemen sektor publik khususnya pengelolaan aparatur birokrasi (PNS) harus menjadi prioritas utama, oleh karena itu pengelolaannya harus dilakukan dengan metode dan prinsip-prinsip manajemen yang modern. Pelaksanaan manajemen modern dengan pendekatan pada SDM PNS merupakan strategi dalam pencapaian tujuan organisasi pemerintah dan pembangunan birokrasi di Indonesia. Untuk mewujudkan organisasi pemerintah dan tata kehidupan bernegara yang lebih maju, terbuka, demokratis, dan mandiri sangat ditentukan oleh karakter aparaturnya, terutama para pejabat atau pimpinan dalam jajaran birokrasi tersebut.



TES FORMATIF 1

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Permasalahan yang sangat mendasar berkaitan dengan SDM organisasi adalah
 - A. kuantitas
 - B. kualitas
 - C. validitas
 - D. fleksibilitas

- 2) Sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun teknis adalah
 - A. *human resources*
 - B. *finansial resources*
 - C. *public resources*
 - D. *information resources*

- 3) Jika organisasi mulai memusatkan perhatian pada aktivitas mencari orang-orang yang sesuai dan mempunyai kualifikasi yang dibutuhkan, maka strategi yang dilaksanakan organisasi tersebut adalah
- attracting*
 - anticipating*
 - motivating*
 - developing*
- 4) Satuan kerja dalam organisasi yang menangani SDM mempunyai tugas antara lain
- mengetahui kualifikasi SDM yang diperlukan
 - mengetahui jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan
 - merencanakan ketenagakerjaan berdasarkan kebutuhan
 - mengenaikan sanksi bagi para bawahan itu yang disfungsi
- 5) PNS sebagai ujung tombak dalam birokrasi pemerintahan dituntut mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan perubahan lingkungan. Berkaitan dengan hal tersebut, PNS yang diperlukan adalah
- memiliki profesionalisme tinggi dan kompetensi memadai
 - menunjukkan tingkat akuntabilitas terhadap masyarakat
 - memiliki kemampuan merancang sistem pengembangan PNS
 - meningkatkan kinerja dan mutu pelayanan

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 1 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 1.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali

80 - 89% = baik

70 - 79% = cukup

< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 2. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 1, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 2

Audit Sumber Daya Manusia

A. PENTINGNYA AUDIT SDM

Dari berbagai aspek yang bisa di audit seperti keuangan, pemasaran, mutu, lingkungan, manajemen, operasional, baik internal dan eksternal, maka SDM juga memerlukan audit. Hal ini untuk memeriksa dan melihat sejauh mana fungsi-fungsi SDM dalam organisasi memenuhi asas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi di dalam prakteknya untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Audit SDM sejatinya merupakan penilaian yang sifatnya komprehensif. Menurut Siagian (1995:353) secara umum diketahui bahwa dalam bidang teknis operasional kegiatan audit antara lain melalui pelaksanaan fungsi pengawasan yang dilaksanakan untuk lebih menjamin kegiatan-kegiatan terselenggara berdasarkan prinsip efisiensi, efektivitas, produktivitas, koordinasi, fungsionalisasi, dan lain sebagainya

Audit sebaiknya didesain untuk menentukan sejauh mana dan bagaimana suatu organisasi perusahaan atau institusi memenuhi tanggung jawabnya yang berhubungan dengan aturan-aturan SDM. Guna mengerti dengan benar tentang budaya, dinamika internal, dan bagaimana fungsi-fungsi organisasi, maka porsi terbesar dari pekerjaan audit SDM dilakukan *on-site* dan diikutsertakannya berbagai komponen audit. Kunci penilaian keseluruhan dalam audit ini adalah *gap analysis*, yang dapat mengukur aktivitas SDM pada kondisi saat audit dengan praktek-praktek yang dipertimbangkan sebagai yang terbaik. Perlu dipahami bahwa untuk lebih mengerti isi audit sumber daya manusia yang sebenarnya, siapa pun terlebih dahulu mesti mengenal pengertian, manfaat, instrumen-instrumen, dan bentuk laporan audit secara umum serta kemudian menghubungkannya dengan pengertian dan manfaat audit sumber daya manusia.

Pemaparan pengertian ini sangatlah penting supaya pembaca tidak kehilangan makna dan maksud dari audit SDM. Hal penting lain adalah bahwa audit SDM tidak mesti selalu ditekankan untuk mencari pelanggaran atau ketidaksesuaian. Akan tetapi, berguna juga mencari terobosan dan tantangan baru. Auditor memanfaatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimilikinya untuk menggali potensi nilai dari perspektif sumber daya

manusia memotivasi *auditee* guna memacu prestasi dengan melakukan berbagai perubahan atau inovasi. SDM akan bisa berkembang jika didukung oleh budaya dan iklim organisasi yang kondusif melalui habitat belajar yang dapat meningkatkan modal kredibilitas individu dan organisasi. Kompetensi individu dan organisasi saja tidak cukup jika tidak didukung oleh kredibilitas individu dan organisasi. Karena itu pula, audit SDM perlu ditindaklanjuti oleh manajemen dengan melakukan perbaikan dan menghindari masalah yang sama di kemudian hari.

Audit SDM sangat bermanfaat bagi organisasi, prinsipnya secara garis besar adalah dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana fungsi SDM dalam organisasi, sehingga bisa diperoleh *feedback* yang tepat mengenai bagaimana aktivitas SDM seharusnya dilakukan. Intinya, audit ini bermanfaat untuk mengevaluasi bagaimana kontribusi aktivitas SDM terhadap peran dan kebijakan organisasi secara strategis. Peranan *top management* sangat diharapkan dalam keberhasilan audit ini, caranya dengan memberikan disposisi atas laporan hasil audit SDM yang dapat menimbulkan dampak psikologis bagi *auditee*. Lebih penting lagi, audit SDM dapat dipandang sebagai proses pembelajaran yang merupakan perluasan dari kata mencoba. Dalam pembelajaran (*learning*) juga terdapat beberapa kesalahan dan ini dipandang sebagai proses untuk lebih menghasilkan dan mencapai apa yang dipandang sebagai praktek terbaik.

Sebagaimana diketahui bahwa salah satu fungsi manajemen salah satunya adalah melakukan fungsi pengawasan, tujuannya antara lain untuk menjaga dan mengamankan harta milik perusahaan dari penyimpangan-penyimpangan baik oleh pihak intern organisasi maupun ekstern. Untuk mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi kerja, perlu didorong untuk mematuhi kebijakan manajemen, serta untuk menjaga agar tercapainya manajemen *information system* yang baik. Ada berbagai pendekatan yang dapat dilakukan dalam melaksanakan pengawasan dan pengendalian, yang salah satunya adalah dengan metode audit. Dengan demikian, pada mulanya audit merupakan ruang lingkup dari tugas manajemen suatu perusahaan, sejalan dengan hakikat pengawasan dan pengendalian itu sendiri menjadi fungsi dari setiap level manajemen. Sehingga semakin besar organisasi atau perusahaan, biasanya mungkin beberapa perusahaan memiliki cabang yang tersebar di seluruh negeri dan bahkan hingga keluar negeri. Kegiatan audit tidak mungkin lagi dirangkap secara fungsional oleh para manajer/departemen tertentu, karena akan kehilangan objektivitas dan independensi

dalam pelaksanaan tugasnya. Sehingga terkadang diperlukan suatu organisasi yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan rutin.

Dengan demikian, audit sebagai suatu proses dengan kemampuan dan independensi seseorang dapat menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti dari keterangan yang terukur dari suatu kesatuan ekonomi dengan tujuan untuk mempertimbangkan dan melaporkan tingkat kesesuaian dan keterangan yang terukur tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan. Dengan demikian, audit adalah kegiatan pemeriksaan terhadap suatu kesatuan ekonomi yang dilakukan seseorang atau kelompok/lembaga yang independen yang bertujuan untuk mengevaluasi atau mengukur lembaga/perusahaan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan. Audit SDM ini gunanya untuk pemeriksaan kualitas secara menyeluruh terhadap semua kegiatan SDM dalam suatu organisasi, institusi, departemen, atau perusahaan. Intinya yaitu melakukan evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu organisasi atau institusi tersebut dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan pekerjaannya. Audit dapat memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM, di samping itu audit juga bisa menciptakan citra departemen SDM yang profesional, kemudian membantu menjernihkan peran departemen yang dapat menghasilkan keseragaman lebih besar. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dan rencana-rencana strategis bagi suatu institusi, departemen, atau perusahaan tersebut.

B. PENGERTIAN AUDIT

Untuk menelaah dan mendalami masalah audit SDM, berikut akan dijelaskan tentang pengertian audit terlebih dahulu. Audit adalah kegiatan mengumpulkan informasi aktual atau bukti-bukti yang signifikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran dan penilaian serta penarikan kesimpulan) secara sistematis, obyektif dan terdokumentasi yang berorientasi pada asas nilai manfaat. Audit juga merupakan suatu proses sistematis dalam pengumpulan dan penilaian secara objektif atas bukti-bukti yang berkenaan dengan pernyataan tentang tindakan-tindakan dan peristiwa-peristiwa untuk menentukan tingkat kesesuaian antara suatu pernyataan-pernyataan dengan kriteria-kriteria standar, serta mengomunikasikan hasil-hasilnya kepada

pihak-pihak pengguna yang berkepentingan. Audit hakikatnya merupakan suatu proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan (Arens, dkk, 1997:1). Kemudian masih dalam bukunya A. Arens, James K. Loebbecke dan Amir Abadi Jusuf tentang pemahaman dan pengertian tentang audit dijelaskan bahwa *auditing is the accumulation and evaluation of evidence about information to determine and report on the degree of correspondence between the information and established criteria. Auditing should be done by a competent independent person.*

Audit dapat dibagi dua berdasarkan siapa pelakunya, yaitu audit internal dan audit eksternal. Audit internal adalah audit yang dilaksanakan di dalam suatu organisasinya sendiri, dalam hal ini unit bironya ada dalam struktur organisasinya dan yang melakukan audit adalah auditor internal yang juga karyawan sendiri. Auditor internal tidak memiliki tanggung jawab hukum kepada publik atas apa yang dilakukannya dan dilaporkannya sebagai temuan. Hasil kerja auditor internal bukan untuk masyarakat umum, melainkan untuk kepentingan internal organisasi sendiri. Sedangkan audit eksternal adalah audit yang dilaksanakan oleh auditor eksternal dari pihak eksternal atau dari institusi independen. Audit dilaksanakan berdasarkan asas-asas formal/standar kriteria tertentu yang digunakan sebagai acuan untuk menilai. Hasil penilaian dikeluarkan oleh institusi independen tersebut berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dari proses audit. Pernyataan auditor eksternal itu adalah kesimpulan yang dijadikan dasar bagi institusi maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan. Contoh lembaga audit eksternal adalah akuntan publik. Audit eksternal juga bisa dilakukan oleh konsultan yang diminta Dewan Audit untuk melakukan audit sesuai lingkup permasalahan tertentu.

Audit hakikatnya merupakan bagian dari fungsi pengendalian, yang tujuannya adalah untuk melakukan kajian atas kelengkapan dan ketaatan asas. Audit juga merupakan proses sistematis dalam pengumpulan dan penilaian secara objektif atas bukti-bukti yang berkenaan dengan pernyataan tentang tindakan-tindakan dan peristiwa-peristiwa untuk menentukan tingkat kesesuaian antara pernyataan tersebut dengan kriteria-kriteria standar, serta dapat mengomunikasikan hasil-hasilnya kepada pihak-pihak pengguna yang berkepentingan. Audit dapat dibagi dua berdasarkan siapa pelakunya, yaitu

audit internal dan audit eksternal. Audit internal adalah audit yang dilaksanakan di dalam suatu organisasi dalam hal ini Badan Pengawasan Internal oleh auditor internal yang juga karyawan sendiri. Auditor internal tidak memiliki tanggung jawab hukum kepada publik atas apa yang dilakukannya dan dilaporkannya sebagai temuan.

Hasil kerja auditor internal bukan untuk masyarakat umum, melainkan untuk kepentingan internal organisasi sendiri. Audit eksternal adalah audit yang dilaksanakan oleh auditor eksternal dari pihak eksternal atau dari institusi independen. Audit dilaksanakan berdasarkan asas-asas formal/standar kriteria tertentu yang digunakan sebagai acuan untuk menilai. Hasil penilaian dikeluarkan oleh institusi independen tersebut berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dari proses audit. Pernyataan auditor eksternal itu adalah kesimpulan yang dijadikan dasar bagi institusi maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan. Contoh lembaga audit eksternal adalah akuntan publik, dalam sistem pemerintahan ada BPK dan BPKP. Audit eksternal juga bisa dilakukan oleh konsultan yang diminta Dewan Audit untuk melakukan audit sesuai lingkup permasalahan tertentu.

Ada beberapa klasifikasi atau macam-macam audit dalam organisasi seperti istilah audit manajemen, audit operasional, audit mutu, audit keuangan, audit sistem informasi, audit infrastruktur, audit organisasi, audit SDM, dan lain-lain. Pengertian audit manajemen adalah audit terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur-unsur manajemen apakah telah direncanakan, dijalankan dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar sehingga organisasi melalui fungsi-fungsinya dapat mencapai tujuan yang direncanakan yang mencakup dimensi PQCDSE (*productivity, quality, cost, delivery, safety, morale, environment*) secara efektif dan efisien. Audit manajemen merupakan instrumen bagi manajemen puncak untuk membantunya dalam pemastian pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Adapun yang termasuk audit manajemen adalah audit operasional (akademik), audit mutu, audit keuangan, audit sistem informasi, audit infrastruktur, audit sumber daya manusia, audit tata pamong, audit komunikasi, dan audit lingkungan.

Sedangkan pengertian audit operasional (akademik) adalah audit internal yang secara lebih khusus dan mendalam menyoroti aspek pengendalian pada kegiatan (akademik) dengan cara mengkaji, mengevaluasi kegiatan (akademik) dalam organisasi sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas serta sesuai dengan kebijakan setiap kegiatan (akademik) yang

dilakukan. Audit mutu adalah penilaian secara sistematis, obyektif dan independen untuk memastikan bahwa kegiatan (manajemen) mutu telah sesuai dengan pengaturan-pengaturan atau sistem yang telah dirancang, dan hasilnya efektif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Audit keuangan adalah pengujian atau melakukan verifikasi secara obyektif atas laporan keuangan yang telah disiapkan/disusun oleh unit pengelola keuangan suatu organisasi untuk kurun waktu tertentu, dan membandingkannya dengan asas-asas manajemen keuangan, standar akuntansi yang berlaku, dan menilai kebenaran serta kewajarannya, kemudian melaporkan hasilnya kepada pihak yang berkepentingan.

Sedangkan audit sistem informasi adalah pemeriksaan atau evaluasi secara sistematis, terdokumentasi, periodik, dan obyektif terhadap pengelolaan sistem informasi yang meliputi perencanaan, pengembangan dan penggunaan sistem informasi untuk memastikan dipenuhinya asas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi untuk mendukung tercapainya sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Audit infrastruktur adalah kegiatan pemeriksaan atau evaluasi secara sistematis, terdokumentasi, secara periodik, dan obyektif terhadap pengadaan, pemeliharaan, pemanfaatan, dan penghapusan infrastruktur untuk memastikan dipenuhinya asas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi untuk mendukung tercapainya sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang.

Kemudian audit organisasi (tata pamong) adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, obyektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi dengan tujuan memastikan dipenuhinya asas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi dalam organisasi untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Lalu audit SDM adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, obyektif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia dengan tujuan memastikan dipenuhinya asas 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.

Adapun audit SDM merupakan bagian dari audit manajemen yaitu audit terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur-unsur manajemen apakah telah direncanakan, dijalankan, dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar sehingga organisasi melalui fungsi-fungsinya dapat mencapai tujuan yang direncanakan yang mencakup dimensi PQCDMSME (*Productivity, Quality, Cost, Delivery, Safety, Morale, Environment*) secara efektif dan efisien sebagaimana telah disebutkan di atas. Audit manajemen merupakan instrumen bagi manajemen puncak untuk membantunya dalam pemastian pencapaian visi, misi dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Yang termasuk audit manajemen adalah audit manufaktur, audit mutu, audit keuangan, audit sistem informasi, audit infrastruktur, audit sumber daya manusia, audit tata pamong, audit komunikasi, audit lingkungan. Sedang, audit SDM adalah suatu pemeriksaan kualitas kegiatan SDM secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan (Rivai, 2004:548). Audit SDM merupakan suatu metode evaluasi untuk menjamin bahwa potensi SDM dikembangkan secara optimal, adapun secara lebih terinci audit SDM juga memberi feedback dan kesempatan untuk: (www.geocities.com/reni_rosari/msdm/sesi14-auditsdm.pdf)

1. Mengevaluasi keefektifan berbagai fungsi SDM, yang meliputi rekrutmen dan seleksi, pelatihan, dan penilaian kinerja.
2. Menganalisis kontribusi fungsi SDM pada operasi bisnis perusahaan.
3. Melakukan *benchmarking* kegiatan SDM untuk mendorong perbaikan secara berkelanjutan.
4. Mengidentifikasi berbagai masalah strategi dan administratif implementasi fungsi SDM
5. Menganalisis kepuasan para pengguna pelayanan departemen SDM.
6. Mengevaluasi ketaatan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan, kebijakan dan regulasi pemerintah.
7. Meningkatkan keterlibatan fungsi lini dalam implementasi fungsi SDM.
8. Mengukur dan menganalisis biaya dan manfaat setiap program dan kegiatan SDM.
9. Memperbaiki kualitas staf SDM.
10. Memfokuskan staf SDM pada berbagai isu penting dan mempromosikan perubahan serta kreativitas.

Selain itu, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku di berbagai organisasi sekarang termasuk organisasi pemerintah. Audit dilakukan untuk kalangan SDM dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang terhadap peluang dan strategi tersebut. Menurut Gomez dan Mejia (2001:28), audit SDM merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen SDM untuk mengukur efektivitas penggunaan SDM yang terdapat di dalam suatu perusahaan. Intinya, melalui audit SDM dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan rencana-rencana strategis organisasi pemerintah. Termasuk di dalamnya adalah asumsi bahwa peluang telah hilang karena tetap bertahan dengan pendekatan yang ada saat ini, dan proses manajemen SDM adalah dinamik dan mestinya secara terus menerus diarahkan agar responsif terhadap kebutuhan. Audit dapat dilakukan dalam beberapa situasi, di antaranya:

1. Ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak atau pimpinan organisasi.
2. Ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa untuk dilakukan suatu tinjauan.
3. Ketika seorang manajer baru yang merasa bertanggung jawab atas departemen atau biro SDM.
4. Ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam suatu dunia usaha yang memaksa untuk melakukan konsiderasi ulang manajemen SDM.
5. Ketika suatu keinginan spesialis SDM untuk meningkatkan praktik dan sistem SDM organisasi.

Audit SDM Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau audit kepegawaian merupakan istilah yang relatif baru dan agak asing bagi para pejabat ataupun para pegawai di lingkungan instansi/lembaga pemerintahan. Namun di lingkungan perusahaan atau swasta terutama bagi perusahaan yang sudah relatif besar, audit SDM sudah lama dilaksanakan untuk mendukung peningkatan kinerja dan optimalisasi suatu perusahaan. Audit kepegawaian atau PNS hakikatnya sama dengan audit SDM di perusahaan swasta yaitu dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Artinya audit PNS mempunyai misi untuk membantu setiap pimpinan pada departemen atau lembaga pemerintahan yang lain untuk memberikan masukan terhadap informasi yang signifikan dari setiap hasil penilaian auditor untuk membantu

mengatasi permasalahan yang tengah dihadapi oleh suatu institusi atau departemennya. Hasil audit kepegawaian ini dapat menjadi masukan berharga untuk referensi dalam membuat keputusan atau mengambil kebijakan tentang PNS, sehingga pengelolaan kepegawaian sipil dapat diterapkan sesuai dengan perencanaan organisasi di tiap-tiap departemen/ lembaga pemerintah baik dalam jangka panjang, jangka menengah, atau jangka panjang.

Dengan demikian audit kepegawaian PNS adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, obyektif, dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi departemen atau lembaga pemerintahan yang terpengaruh oleh sistem dan manajemen PNS dengan tujuan untuk memastikan dipenuhinya asas kesesuaian, efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan PNS guna mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan departemen/lembaganya secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun dalam jangka panjang. Secara garis besar audit kepegawaian PNS terdiri dari beberapa area:

Pertama, audit fungsi PNS. Audit fungsi PNS bertujuan untuk mengukur efektivitas dari fungsi PNS yang berada pada setiap departemen atau lembaga pemerintahan. Dalam tahap audit ini auditor melakukan analisa terhadap kegiatan dari setiap aktivitas PNS, kemudian mengkaji kinerja mereka yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah menjadi tugas pokok dan fungsinya (tupoksi). Sering kali masalah yang terjadi adalah peran dan tanggung jawab yang tidak dilaksanakan dengan baik atau pekerjaannya tidak teridentifikasi secara nyata. Hal ini tentunya akan menghambat proses pencapaian tujuan departemen atau lembaga karena tidak jelasnya pekerjaan yang dilakukan oleh PNS yang dapat dilihat dari ketidakmampuannya dalam bekerja. Melalui audit PNS, maka masalah seperti ini bisa ditemukan untuk mencari semua aspek permasalahan dan penyelesaian solusinya untuk perbaikan ke depan. Jadi pada prinsipnya audit fungsi PNS ini adalah untuk melihat proses dan tingkat kemampuan seorang PNS tersebut dalam melaksanakan proses *input* menjadi *output* lembaga.

Kedua, audit kepatuhan PNS. Audit kepatuhan PNS bertujuan untuk mengkaji kepatuhan PNS terhadap hukum dan segala peraturan perundang undangan yang berlaku, termasuk tata tertib yang ada di tempat kerja atau kantor. Kebijakan maupun prosedur yang ada harus terkait dengan pelaksanaan fungsi PNS, hal ini termasuk tingkah laku, etika, dan moral. Hal ini penting sekali karena akan berlaku sebaliknya bagi lembaga pemerintah,

yaitu apabila kepatuhan tidak dipenuhi oleh PNS sama dengan lembaga atau institusi pemerintah tersebut telah melakukan pelanggaran di bidang kepegawaian. Oleh karena itu, PNS sebagai pekerja dituntut harus melaksanakan pekerjaannya dengan mendasarkan pada segala peraturan yang berlaku, demikian juga bagi organisasi atau lembaga pemerintah selaku pemberi kerja kepada PNS harus memenuhi hak-hak PNS sebagai pekerja yang juga mendasarkan pada peraturan perundang undangan yang berlaku. Isu-isu kepatuhan PNS ini seperti disiplin, taat asas, datang tepat waktu, tidak bolos, punya etika, moral, dan martabat, serta yang lainnya. Sedangkan isu-isu yang berkaitan dengan lembaga pemerintah adalah kesejahteraan, tunjangan kegiatan, THR, asuransi kesehatan (Askes), tabungan pensiun (Taspen) keselamatan kerja dan lain sebagainya.

Ketiga, audit fungsi manajemen PNS. Audit fungsi manajemen PNS bertujuan untuk melihat Biro SDM/Kepegawaian dalam menyelenggarakan fungsi manajemen PNS, mulai dari perencanaan, penetapan formasi, rekrutmen, penempatan, pengembangan, penggajian, kesejahteraan, sampai dengan pemberhentian dan pensiun. Kegiatan audit ini dilakukan agar kondisi pegawai dapat berjalan sesuai dengan sistem yang berlaku, misalnya ada yang pensiun ada yang direkrut, ada pegawai yang tidak berdaya di berdayakan, ada pegawai yang menerima gaji tidak layak bagaimana menciptakan gaji yang layak, dan lain sebagainya. Sebagaimana disinggung di atas bahwa organisasi pemerintah sebagai pemberi kerja harus punya tanggung jawab untuk memperhatikan PNS sebagai pegawainya. Hal ini dimaksudkan agar instansi pemerintah selalu memikirkan segalanya terhadap aspek-aspek PNS-nya sebagai pekerja tersebut, mulai dari semangat kerja, motivasi, pengembangan kualitas, karier dan lain sebagainya.

Keempat, audit strategi organisasi pemerintah. Audit strategi organisasi pemerintah bertujuan untuk melihat prospek ke depan terhadap kemajuannya, khususnya yang berkaitan dengan aspek SDM PNS. Mengapa audit strategi tiap organisasi pemerintah ini menjadi sangat penting, hal ini dikarenakan strategi organisasi pemerintah yang akan menentukan keunggulannya dalam bersaing di pasar (luar organisasi pemerintah). Melalui audit strategi, maka organisasi pemerintah akan mampu melakukan analisis SWOT yang merupakan informasi penting dalam menentukan strategi organisasi ke depan. Kemudian bagaimana hubungannya dengan PNS, tentunya fungsi SDM PNS harus memahami strategi ke depan karena segala aktivitas SDM

PNS seperti rekrutmen, kompensasi, *succession planning*, dan lainnya harus selalu sesuai dengan strategi di tiap-tiap organisasi pemerintah.



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan makna dan maksud audit sumber daya manusia!
- 2) Jelaskan area audit kepegawaian PNS!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Untuk menjawab pertanyaan ini, Anda cermati uraian tentang pengertian audit SDM
- 2) Untuk menjawab pertanyaan kedua, Anda cermati uraian tentang audit SDM.



RANGKUMAN

Audit sebagai suatu proses dengan kemampuan dan independensi seseorang dapat menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti dari keterangan yang terukur dari suatu kesatuan ekonomi dengan tujuan untuk mempertimbangkan dan melaporkan tingkat kesesuaian dan keterangan yang terukur tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan. Audit adalah kegiatan pemeriksaan terhadap suatu kesatuan ekonomi yang dilakukan seseorang atau kelompok/lembaga yang independen yang bertujuan untuk mengevaluasi atau mengukur lembaga/perusahaan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan. Audit SDM dimaksudkan untuk pemeriksaan kualitas secara menyeluruh terhadap semua kegiatan SDM dalam suatu organisasi, institusi, departemen, atau perusahaan. Intinya yaitu melakukan evaluasi terhadap kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu organisasi atau institusi tersebut dengan menitikberatkan suatu peningkatan atau perbaikan pekerjaannya. Audit dapat memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM, di samping itu audit juga bisa menciptakan citra departemen SDM yang profesional, kemudian membantu menjernihkan peran departemen yang dapat menghasilkan keseragaman lebih besar. Melalui audit dapat

ditemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dan rencana-rencana strategis bagi suatu institusi, departemen, atau perusahaan tersebut.

Audit kepegawaian PNS adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif, dan berdokumentasi terhadap fungsi-fungsi departemen atau lembaga pemerintahan yang terpengaruh oleh sistem dan manajemen PNS dengan tujuan untuk memastikan dipenuhinya azas kesesuaian, efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan PNS guna mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan departemen/lembaganya, maupun dalam jangka panjang. Secara garis besar audit kepegawaian PNS terdiri dari audit fungsi PNS audit kepatuhan PNS audit fungsi manajemen PNS dan audit strategis organisasi pemerintah.



TES FORMATIF 2

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Untuk pemeriksaan kualitas secara menyeluruh terhadap semua kegiatan SDM dalam suatu organisasi diperlukan aktivitas
 - A. audit ADM
 - B. maintenance SDM
 - C. pengendalian SDM
 - D. pengawasan SDM

- 2) Manfaat audit SDM antara lain
 - A. mempromosikan perubahan serta kreativitas
 - B. memfokuskan staf SDM pada berbagai isu penting
 - C. proses pembelajaran yang merupakan perluasan dari kata mencoba
 - D. mengevaluasi kontribusi aktivitas SDM terhadap peran dan kebijakan organisasi secara strategis

- 3) Audit dapat dilakukan antara lain dalam situasi
 - A. proses pembelajaran
 - B. promosi perubahan serta kreativitas
 - C. kekuatan eksternal yang memaksa
 - D. perbaikan kualitas staf SDM

- 4) Untuk mengukur efektivitas dari tugas pokok PNS yang berada pada setiap departemen atau lembaga pemerintahan adalah audit
 - A. fungsi manajemen PNS

- B. fungsi PNS
 - C. kepatuhan PNS
 - D. strategi organisasi PNS
- 5) Untuk melihat prospek aspek SDM PNS diperlukan audit
- A. fungsi PNS
 - B. fungsi manajemen PNS
 - C. kepatuhan PNS
 - D. strategi organisasi PNS

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 2 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 2.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan Kegiatan Belajar 3. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 2, terutama bagian yang belum dikuasai.

KEGIATAN BELAJAR 3

Latar Belakang, Manfaat, dan Tujuan Audit SDM

A. PERLUNYA AUDIT SDM

SDM merupakan peluang yang dimanfaatkan untuk menghadapi pesaing di tengah perkembangan teknologi dan modal yang mudah dijangkau. SDM tidak saja dipandang sebagai unsur produksi melainkan manusia yang memiliki emosi dan kepribadian aktif yang dapat dijadikan kekuatan untuk menggerakkan unit organisasi. Posisi manajemen SDM merupakan bagian unit terpenting dalam pengembangan inovasi dan menciptakan suasana kerja yang kondusif pada masing-masing bagian sehingga iklim yang tercipta adalah berbenah dengan mempertahankan yang terbaik dan memperbaiki yang terpuruk. Organisasi pemerintah adalah mediator organisasi sektor publik yang langsung berkaitan dengan masyarakat dan SDM, sehingga secara otomatis para pegawai dituntut untuk dapat berpikir dan mengambil keputusan dengan baik. Artinya pihak manajemen SDM selalu dituntut untuk terus dapat mengeksplorasi kebutuhan para pekerja dengan pengembangan ilmu, teknologi dan keterampilan sehingga selanjutnya akan diimplementasikan melalui program kerja organisasi pemerintah yang sistematis.

Melalui metode pemeriksaan manajemen (audit SDM) merupakan salah satu alat untuk mengevaluasi sistem manajemen pemerintahan (dalam hal ini semua biro kepegawaian), sehingga penilaian terhadap kinerja pegawai akan terdokumentasi. Tujuan penilaian tidak hanya melakukan evaluasi tetapi merupakan salah satu bahan acuan yang dapat digunakan untuk mendukung visi misi di tiap-tiap departemen atau lembaga pemerintah. Efisiensi dan efektivitas adalah tolak ukur yang digunakan dalam penilaian tersebut sehingga *range* penilaian program kerja telah ditentukan. Keterkaitan antara pemeriksaan manajemen dengan efisiensi efektivitas erat hubungannya. Tahap-tahap proses pemeriksaan akan dilakukan dengan tujuan memperoleh bukti-bukti sebagai dasar dalam pengambilan keputusan melalui rekomendasi perbaikan sesuai hasil temuan yang diperoleh sehingga ada dasar otentik dalam memberi saran dan kritik. Perlu diketahui dalam pembuatan suatu

program kerja tidak hanya membutuhkan unsur input melainkan waktu dan biaya diperhitungkan. Program kerja yang dievaluasi difokuskan pada subbagian kepegawaian karena pengembangan SDM (pegawai) mulai dari penerimaan, seleksi hingga masa akhir jabatan merupakan tanggung jawab, tugas dan wewenang. Alasan inilah yang menyebabkan Biro/Bagian SDM tersebut harus dievaluasi dalam melakukan audit SDM karena secara tidak langsung akan berpengaruh terhadap proses perkembangan SDM ke depan.

Pelaksanaan audit yang baik dan terencana tentunya akan dilaksanakan dengan cara menyesuaikan dengan kondisi saat ini yang sedang berkembang, dan tentunya juga tidak jauh dari kondisi lingkungan organisasi/institusinya. Pendekatan audit yang baik dilaksanakan untuk mendapatkan fakta-fakta yang ada, menilai berbagai faktor penyimpangan, serta melihat kesesuaian antara perencanaan dengan keluaran (*input* dan *output*) organisasi. Dalam manajemen SDM banyak program dibuat secara tidak jelas, karena tidak adanya konsistensi antara perencanaan yang dibuat dengan komitmen pelaksanaannya, sehingga capaian atau tujuan selalu gagal. Sebagai contoh mengirimkan pegawai untuk mengikuti diklat dengan harapan pegawai tersebut setelah selesai akan bertambah wawasannya dan punya kompetensi di bidangnya, namun kenyataannya hal itu sering tidak terjadi.

Audit SDM ini pada prinsipnya adalah menelaah seberapa baik/taatnya pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi tupoksinya dengan mematuhi segala kebijakan atau peraturan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh institusinya. Jika para pegawai mengabaikan kebijakan SDM dan melanggar peraturan-peraturan yang ada, maka kegiatan audit ini akan mengungkapkan kesalahan-kesalahan pegawai tersebut. Sehingga ada tindakan korektif yang segera diambil untuk mencegah hal tersebut. Ketaatan terhadap peraturan bagi seorang pegawai tentunya sangatlah penting karena kalau tidak dikendalikan dengan metode audit tentunya akan merugikan institusi. Di samping bisa memastikan ketaatan terhadap pegawai, audit dapat meningkatkan citra Departemen SDM dan kontribusinya dalam institusinya. Manajer operasi dapat memperoleh respek yang lebih tinggi untuk departemen pada saat tim audit meminta pandangan mereka. Karena pada dasarnya departemen SDM merupakan departemen pelayanan. Tindakannya ini dapat memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap tujuan-tujuan organisasi.

Departemen SDM yang efektif tentunya selalu memenuhi segala tujuan organisasi akan kebutuhan pegawai. Jika kebutuhan pegawai tidak terpenuhi,

maka frekuensi perputaran pegawai, ketidakhadiran, dan aktivitas pegawai kemungkinan efektivitas organisasi akan menurun. Untuk mempelajari seberapa baik kebutuhan karyawan tim audit sebaiknya mengumpulkan informasi mengenai gaji, tunjangan, praktik kepenyeliaan, bantuan perencanaan karier dan umpan balik yang diterima pegawai mengenai kinerja mereka. Audit SDM merupakan suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi SDM dengan tujuan dan strategi implementasi dari berbagai fungsi SDM, kebijakan dan prosedur SDM, serta kinerja setiap program SDM. Audit SDM dapat dilaksanakan dalam beberapa situasi:

1. ketika di rasa perlu oleh manajemen puncak;
2. ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa suatu tinjauan (perusahaan induk, perusahaan yang mengakuisisi, dewan komisaris, badan pemerintah dan lain-lain);
3. ketika seorang manajer baru bertanggung jawab atas departemen sumber daya manusia;
4. ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam dunia usaha yang memaksa konsiderasi ulang manajemen sumber daya manusia (contoh, penurunan bisnis, ekspansi yang gencar, ancaman sedikit pekerja, dan perputaran karyawan yang tinggi sekali);
5. ketika suatu keinginan spesialis sumber daya manusia untuk meningkatkan praktik dan sistem SDM perusahaan.

Lebih penting lagi, audit SDM dapat dipandang sebagai proses pembelajaran yang merupakan perluasan dari kata mencoba. Dalam pembelajaran (*learning*) juga terdapat beberapa kesalahan dan ini dipandang sebagai proses untuk lebih menghasilkan dan mencapai apa yang dipandang sebagai praktek terbaik. Pelaksanaan audit SDM secara resmi dilakukan oleh auditor profesional yang punya pengalaman, kompetensi, integritas, dan punya moral dan etika yang luhur. Pengalaman kerja telah dipandang sebagai suatu faktor penting dalam memprediksi kinerja auditor. Pengalaman auditor akan semakin berkembang dengan bertambahnya pengalaman audit, diskusi mengenai audit dengan rekan sekerja, pengawasan dan *review* oleh auditor senior, mengikuti program pelatihan dan penggunaan standar auditing.

Kaitannya dengan etika Kidwell, Stevens, dan Bethke melakukan penelitian tentang perilaku manajer dalam menghadapi situasi dilema etika, hasil penelitiannya adalah bahwa manajer dengan pengalaman kerja yang

lebih lama mempunyai hubungan yang positif dengan pengambilan keputusan etis <http://erisyakusumasari.blogspot.com>. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Larkin dan Glover yang melakukan penelitian dengan melibatkan internal auditor di lembaga keuangan dan menyatakan bahwa internal auditor yang berpengalaman cenderung lebih konservatif dalam menghadapi situasi dilema etika. Kalbers dan Fogarty dalam penelitiannya tentang internal auditor juga menyatakan ada hubungan antara pengalaman kerja dengan profesionalisme dan afiliasi terhadap komunitasnya (*community affiliation*). Meskipun hasil penelitian tersebut hanya menunjukkan bukti yang terbatas, alasan ini dimungkinkan karena untuk menguatkan komitmen profesional seorang auditor perlu waktu dalam keterlibatannya untuk menjadi bagian dan menerima manfaat sebagai bagian dari sebuah komunitas profesinya.

Sebelum melaksanakan audit, auditor harus merencanakan kegiatan audit dengan menginventarisasi semua kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan audit tersebut. Seorang auditor harus punya sikap dan mental yang luhur, hakikatnya bahwa auditor harus siap untuk tidak menyimpang dari semua rencana untuk melakukan penyelidikan terhadap semua persoalan yang menjadi obyek audit. Menurut Mills, Standingford, dan Appleby (1991:546) bahwa suatu rencana menyeluruh atas pelaksanaan audit harus disiapkan dan di dalamnya setiap pekerjaan harus direncanakan dengan memandang kepentingan relatifnya, dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk setiap pekerjaan harus ditentukan serta untuk suatu program pekerjaan sebaiknya disusun membaginya ke dalam tahap-tahap dengan memperlihatkan bagaimana setiap tahap tersebut ditangani.

B. MANFAAT DAN TUJUAN AUDIT

Audit SDM merupakan serangkaian audit yang bertujuan untuk mengkaji fungsi SDM, mulai dari struktur dan SDM, peran dan tanggung jawab masing-masing personal, kepemimpinan, prosedur dan kebijakan, hingga kondisi lingkungan kerja. Audit SDM mempunyai banyak manfaat, yang secara garis besar adalah memberikan gambaran mengenai bagaimana fungsi SDM dalam organisasi, sehingga bisa diperoleh *feedback* dan tepat mengenai bagaimana aktivitas SDM yang seharusnya dilakukan. Intinya, audit ini bermanfaat untuk mengevaluasi bagaimana kontribusi aktivitas

SDM terhadap strategi organisasi. Secara umum garis besarnya audit SDM terdiri dari beberapa area:

Pertama, audit fungsi SDM yang bertujuan untuk mengukur efektivitas dari fungsi SDM yang berada pada organisasi. Dalam tahap audit ini, maka auditor melakukan analisa terhadap tujuan dari setiap aktivitas SDM, kemudian mengkaji kinerja mereka yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut. Sering kali, misalnya, masalah yang terjadi adalah peran dan tanggung jawab tidak terdefiniskan dengan baik, sehingga ini menghambat tujuan tercapai. Melalui audit SDM, maka masalah seperti ini bisa ditemukan untuk kemudian dicari solusinya.

Kedua, audit kepatuhan yang merupakan audit yang mengkaji kepatuhan organisasi terhadap hukum, kebijakan maupun prosedur yang terkait dengan fungsi SDM. Hal ini penting sekali karena jika kepatuhan tidak dipenuhi, maka artinya organisasi melakukan pelanggaran di bidang SDM. Isu-isu yang berkaitan dengan ini antara lain adalah masalah disiplin, tata tertib, tingkah laku, etika dan moral, dan lain sebagainya.

Ketiga, audit iklim SDM, di mana ini sangat mempengaruhi kondisi pegawai, mulai dari motivasi, semangat hingga kepuasan kerja. Audit ini bisa dilakukan dengan memperhatikan absensi, *turnover* karyawan, ataupun melakukan pengamatan langsung terhadap perilaku karyawan.

Keempat, audit strategi perusahaan. Mengapa audit strategi organisasi menjadi penting? Hal ini dikarenakan strategi perusahaan menentukan keunggulannya dalam bersaing di pasar. Melalui audit strategi, maka perusahaan akan mampu melakukan analisa SWOT yang merupakan informasi penting dalam menentukan strategi perusahaan ke depan. Kemudian bagaimana hubungannya dengan SDM? Tentunya fungsi SDM harus memahami strategi, karena segala aktivitas SDM seperti rekrutmen, kompensasi, *succession planning*, dan lainnya harus selalu sesuai dengan strategi perusahaan atau institusi.

1. Manfaat audit SDM

- a. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM bagi organisasi.
- b. Meningkatkan citra profesional departemen SDM.
- c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara anggota-anggota departemen SDM.
- d. Menjernihkan tugas-tugas dan tanggung jawab departemen SDM.

- e. Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktek SDM.
- f. Menemukan masalah-masalah SDM yang kritis.
- g. Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap ketentuan-ketentuan ilegal.
- h. Mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang efektif.
- i. Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan-perubahan yang dibutuhkan di dalam departemen SDM.
- j. Mewajibkan suatu telaah yang cermat atas sistem informasi departemen.

Dalam pelaksanaannya audit SDM ini hendaklah selalu memanfaatkan berbagai sumber data yang ada di antaranya:

- a. pemeriksaan fisik perusahaan;
- b. konfirmasi;
- c. dokumentasi;
- d. observasi;
- e. pertanyaan pada klien.

2. Tujuan audit SDM

Tujuan audit adalah untuk meninjau dan mengevaluasi pengendalian internal yang melindungi sistem tersebut. Ketika melakukan audit, seorang auditor harus memastikan tujuan-tujuan ini terpenuhi:

- a. untuk membantu MSDM memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tujuan-tujuan organisasi;
- b. untuk menciptakan nilai (*value*) sehingga organisasi bertanggung jawab secara sosial, etikal, dan kompetitif;
- c. untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*) dari para karyawan dan manajer operasi dalam hal yang berkaitan dengan efektivitas MSDM;
- d. untuk memperbaiki fungsi MSDM dengan menyediakan sarana untuk membuat keputusan ketika akan mengurangi dan menambah kegiatan-kegiatan SDM;
- e. menilai efektivitas SDM;
- f. mengenali aspek-aspek yang masih dapat di perbaiki;
- g. mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam;
- h. menunjukkan kemungkinan perbaikan serta membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi SDM, penggunaan prosedur oleh

para manajer, dan dampak kegiatan tersebut pada sasaran dan kepuasan kerja;

- i. mencari hal-hal yang berpotensi menimbulkan masalah serius di kemudian hari;
- j. mencari area yang dapat dilakukan perbaikan dan *improvement*;
- k. sebagai alat dokumentasi untuk merger, akuisisi maupun reorganisasi;
- l. untuk mencari tahu seberapa jauh pemenuhan sistem dengan standar, peraturan dan regulasi yang ada.

Menurut Rivai (2004:567), audit SDM mengevaluasi aktivitas SDM yang digunakan dalam suatu perusahaan dan merupakan pengendalian kualitas keseluruhan yang mengevaluasi aktivitas SDM dalam suatu perusahaan. Manfaat dari audit SDM ini antara lain menurut Rivai di antaranya adalah:

1. mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan;
2. meningkatkan citra profesional departemen SDM;
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara karyawan departemen SDM;
4. memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen SDM;
5. menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM;
6. menemukan masalah-masalah SDM yang kritis;
7. menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku;
8. mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif;
9. meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan di dalam departemen SDM;
10. memberikan informasi yang cermat atas sistem informasi departemen SDM.

Sedangkan tujuan audit SDM Menurut Rivai (2004:567), bahwa pelaksanaan audit SDM adalah bertujuan untuk:

1. menilai efektivitas SDM,
2. mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki,
3. mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
4. menunjukkan kemungkinan perbaikan, serta membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut.

Bisa disimpulkan bahwa hakikatnya tujuan audit adalah untuk mendapatkan informasi faktual dan signifikan berupa data hasil analisa, penilaian, rekomendasi auditor yang dapat digunakan oleh *auditee* atau manajemen untuk berbagai keperluan misalnya untuk dasar pengambilan keputusan, pengendalian manajemen, perbaikan dan/atau perubahan dalam berbagai aspek dalam upaya mengamankan kebijakan dan mencapai tujuan organisasi yang diinginkan. Sedangkan tujuan audit SDM adalah untuk mengendalikan kegiatan organisasi melalui fungsi pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi (ketaatan, efektivitas dan efisiensi) yang disoroti dari dimensi SDM agar sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.

C. SUMBER DATA AUDIT

Bukti audit merupakan informasi yang digunakan oleh auditor untuk menentukan apakah informasi yang diaudit telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan. Informasi adalah alat sentral yang selalu dicari oleh tim audit, karena hal ini sebagai sarana untuk memberikan data kepada ketua tim audit sebagai suatu perspektif terhadapnya jalannya aktivitas-aktivitas organisasi yang dapat dinilai. Dari sarana komunikasi yang menghasilkan berbagai informasi ini, maka data-data dalam melakukan audit akan sangat mudah didapat oleh para tim audit yang dilakukan oleh auditor. Adapun berbagai sumber data yang dapat digunakan untuk keperluan audit untuk memperoleh informasi data tersebut, bisa diperoleh melalui berbagai sumber, antara lain yaitu (www.budisant.staff.gunadarma.ac.id):

1. Pemeriksaan Fisik (*Physical Examination*)

Pemeriksaan fisik adalah metode pengumpulan data yang sistematis dengan memakai indera penglihatan, pendengaran, penciuman, dan rasa untuk mendeteksi masalah klien. Pengambilan data dengan menggunakan teknik pemeriksaan secara fisik ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

- a. Inspeksi atau perhitungan yang dilakukan oleh auditor atas aktiva yang berwujud (*tangible asset*).
- b. Pengujian fisik, yang secara langsung berarti verifikasi atas aktiva yang benar-benar ada (tujuan keberadaan), dianggap sebagai salah satu jenis bukti audit yang paling terpercaya dan berguna.

- c. Bukan merupakan bukti yang cukup untuk memverifikasi bahwa aktiva yang ada memang dimiliki oleh klien (tujuan hak dan kewajiban).
- d. Auditor tidak memiliki kualifikasi untuk menimbang berbagai faktor kualitatif, seperti keusangan atau keaslian aktiva (tujuan nilai terealisasi).
- e. Penilaian yang tepat bagi berbagai tujuan dalam penyajian laporan keuangan umumnya tidak dapat ditentukan oleh pengujian fisik (tujuan akurasi).

2. Konfirmasi (*Confirmation*)

Pengambilan data dengan menggunakan teknik konfirmasi ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

- a. Penerimaan tanggapan tertulis maupun lisan dari pihak ketiga yang independen yang memverifikasi keakuratan informasi sebagaimana yang diminta oleh auditor.
- b. Permintaan ditujukan bagi klien, klien meminta pihak ketiga yang independen memberikan tanggapannya secara langsung kepada auditor.
- c. Konfirmasi positif yaitu meminta penerima untuk merespons dalam semua keadaan:
 - 1) Meminta penerimanya untuk memberikan informasi (formulir kosong/*blank form*).
 - 2) Informasi dan permintaan responden untuk menunjukkan apakah ia setuju dengan informasi itu (sering digunakan, namun kurang diandalkan).

Konfirmasi negatif yaitu menerima diminta untuk merespons hanya saat informasi tidak benar (kurang kompeten daripada konfirmasi positif).

3. Dokumentasi (*Documentation*)

Dokumentasi merupakan catatan yang disimpan oleh auditor dari prosedur yang diterapkan dengan ujian yang dilakukan, informasi yang diperoleh, dan kesimpulan yang berhubungan. Oleh karena itu, semua informasi yang dianggap perlu oleh auditor untuk melakukan audit secara memadai, untuk memberikan pendukung bagi laporan audit. Tujuan dokumentasi audit adalah pengujian auditor atas berbagai dokumen dan catatan klien untuk mendukung informasi yang tersaji atau seharusnya tersaji dalam laporan audit. Adapun pengambilan data dengan menggunakan teknik dokumentasi ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

- a. Dokumen internal yang disiapkan dan digunakan dalam organisasi klien, tidak pernah disampaikan kepada pihak di luar organisasi (dalam pengendalian intern bukan merupakan bukti yang layak).
- b. Dokumen eksternal yaitu dokumen yang pernah berada dalam genggaman seseorang di luar organisasi yang mewakili pihak klien dalam melakukan transaksi. Akan tetapi dokumen tersebut saat ini berada di tangan klien, dokumen ini berasal dari luar organisasi klien dan berakhir di tangan klien (memiliki tingkat kepercayaan/kompetensi yang lebih tinggi dibanding dokumen internal).
- c. Dokumen yang telah digunakan sebagai alat pendukung pencatatan transaksi/nilai transaksi dengan penelusuran (*vouching*).
- d. Dokumen dalam bentuk formulir elektronik bias dalam bentuk *Electronic Data Interchange* (EDI), atau dalam arti data tersebut diambil dari semua data yang ada dalam perangkat komputer.

4. Observasi (*Observation*)

Observasi adalah salah satu kegiatan dari makhluk hidup (seperti manusia), yang terdiri dari menerima pengetahuan tentang dunia luar melalui indera, atau pencatatan data menggunakan instrumen ilmiah. *The term may also refer to any data collected during this activity.* Istilah ini juga dapat mengacu pada data yang dikumpulkan selama kegiatan ini. Hakikatnya observasi adalah melakukan pengamatan langsung di tempat data-data audit tersebut berada. Adapun pengambilan data dengan menggunakan teknik dokumentasi ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut.

- a. Penggunaan pancaindra (pengamatan/melihat langsung) untuk menilai aktivitas tertentu yang menjadi obyek audit.
- b. Biasanya bukti audit ini jarang dipenuhi, karena terdapat suatu risiko bahwa para karyawan klien yang terlibat dalam aktivitas itu telah menyadari kehadiran sang auditor.

5. Pertanyaan atau Wawancara (*Question or Interview*)

Adalah upaya untuk memperoleh informasi data audit dengan menanyakan langsung secara lisan dari pejabat sebagai *key informan* yang mengetahui data-data tersebut, kemudian *key informan* tersebut memberikan informasi data sebagai tanggapannya atas berbagai pertanyaan yang diajukan oleh auditor. Karena untuk melakukan wawancara langsung, maka seorang auditor harus mendatangi langsung sumber informasi data tersebut kepada

key informan di tempat kerjanya. Wawancara dengan karyawan dan pimpinan sebagai sumber informasi akan mendapatkan data yang valid dan akurat, karena mereka yang mengetahui mengenai informasi segala aktivitas SDM. Mereka membantu tim audit mencari bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan, kritik dari karyawan dapat menunjukkan tindakan-tindakan yang harus diambil oleh departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka. Demikian juga, sumbang saran pimpinan departemen dalam organisasi dapat mengungkapkan cara-cara untuk memberikan data yang dibutuhkan.

Ada beberapa sumber data yang bisa digunakan untuk audit SDM sebagai alat *cross check* seperti:

- a. SOP (*standart operating procedure*), aturan, dan prosedur kerja dari suatu instansi yang ada

SOP menjadi relevan untuk *cross check* data karena dapat dijadikan sebagai alat ukur dalam menilai efektivitas dan efisiensi kerja pemerintah dalam melakukan program kerjanya. SOP merupakan langkah-langkah instruksi yang dijalankan dalam suatu organisasi sebagai pengguna sistem proses kerja dalam bentuk aktivitas, aliran data, dan aliran pekerjaan. Dilihat dari fungsinya SOP akan menciptakan berbagai hal sebagai berikut: (1) menentukan sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan, (2) menggambarkan bagaimana pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku, (3) menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung, (4) sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagai metode yang ditetapkan, (5) menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis, (6) menetapkan hubungan timbal balik antar satuan kerja.

- b. Pimpinan departemen SDM atau personalia

Pimpinan dalam birokrasi adalah merupakan pemimpin yang diangkat dalam suatu jabatan oleh pejabat yang berwenang, mengepalai suatu unit organisasi tertentu, mempunyai bawahan atau staf sebagai pengikutnya melalui garis komando (Thoha, 1991:142). Dinamakan pimpinan karena mempunyai tugas untuk memimpin, mengarahkan, dan mengendalikan baik orang-orang yang berada di dalam kesatuannya ataupun fasilitas lainnya yang berada dalam wewenangnya. Peran pemimpin hakikatnya akan mempengaruhi bawahannya maka perilaku positif selalu jadi acuannya baik dalam bertindak maupun dalam mengambil kebijakan-kebijakan strategis. Oleh karena perannya yang sangat penting dalam

organisasi tersebut maka pimpinan mempunyai data-data dari lingkup permasalahan yang ada dalam institusi yang dipimpinnya.

c. Pimpinan departemen lain

Biasanya antar pimpinan lembaga yang satu dengan lembaga yang lain yang mempunyai kegiatan atau tujuan yang sama akan saling berhubungan dan berinteraksi. Oleh karena itu, untuk mendapatkan data dari salah satu kantor yang diaudit bias ditanyakan kepada pimpinan lembaga lain yang mempunyai kegiatan serumpun tersebut. Dalam organisasi pemerintah misalnya, pimpinan Kementerian PAN seperti Menpan, Kepala BKN, Kepala LAN, Kepala BPKP, Kepala ANRI akan saling berinteraksi, dan pimpinan yang satunya biasanya akan memahami dan mengetahui permasalahan dari organisasi lainnya.

Sebagaimana diketahui bahwa audit SDM akan menjalankan beberapa fungsi seperti perekrutan dan seleksi pegawai, pengembangan dan karier pegawai, penggajian atau kompensasi pegawai, serta pemberhentian atau pensiun pegawai, maka dari itu untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan hal tersebut diajukan berbagai pertanyaan yang terkait. Adapun beberapa contoh pertanyaan audit yang bisa digunakan dalam audit SDM atas pertanyaan dasarnya adalah sebagai berikut.

- a. Berapa banyak staff karyawan yang mengurus SDM di organisasi (termasuk pelatihan)?
- b. Bagaimana struktur organisasi SDM?
- c. Bagaimana anggaran SDM?

Tentang Perekrutan:

- a. Bagaimana mencari sumber daya untuk calon karyawan?
- b. Bagaimana calon karyawan dipilih dan diseleksi?
- c. Bagaimana pemenuhan secara aspek hukum tentang perekrutan?
- d. Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi?
- e. Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten?

Tentang kompensasi dan manfaat:

- a. Apakah ada kebijakan kompensasi untuk setiap tingkatan, misal manajerial, staf, dan pekerja?
- b. Bagaimana menentukan kebijakan gaji pokok?

- c. Apakah sistem pembobotan jabatan digunakan?
- d. Apakah uraian jabatan selalu di-*update*?
- e. Apakah gaji tidak tetap (variabel) ada dalam pelaksanaannya?
- f. Bagaimana penentuan kenaikan gaji?
- g. Apakah gaji dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja?
- h. Apakah sistem penggajian sudah mengikuti aturan dan regulasi yang berlaku?
- i. Apakah pemberian tunjangan sudah memenuhi persyaratan yang berlaku?
- j. Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi?
- k. Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten?

Tentang ketenagakerjaan:

- a. Bagaimana mengidentifikasi keterampilan tenaga kerja?
- b. Apakah ada isu-isu kritis mengenai suksesi tenaga kerja?
- c. Apakah ada distribusi tenaga kerja yang tidak lazim berdasarkan umur, jenis kelamin, dan lain-lain?
- d. Bagaimana perencanaan tenaga kerja dilakukan?
- e. Bagaimana rencana suksesi untuk pimpinan dilakukan?
- f. Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi?
- g. Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten?

Tentang pelatihan dan pengembangan:

- a. Bagaimana pelatihan diberikan?
- b. Bagaimana program pelatihan dikelola?
- c. Apakah ada staf yang membidangi khusus masalah pelatihan?
- d. Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi?
- e. Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten?

Tentang hubungan industrial:

- a. Apakah serikat pekerja ada di organisasi?
- b. Apakah persetujuan dan kesepakatan kolektif ada di sini? Kapan kedaluwarsanya?

- c. Berapa banyak demo yang ada setiap tahun?
- d. Apakah ada demo yang luar biasa?

Tentang aspek hukum tenaga kerja:

- a. Apakah ada proses untuk mengelola isu kesesuaian dengan hukum sesuai yurisdiksi yang berlaku?
- b. Apakah ada proses litigasi?
- c. Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi?
- d. Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten?

Tentang sistem informasi dan teknologi SDM:

- a. Bagaimana data sistem informasi SDM diinstalasikan?
- b. Seberapa *update* teknologi sistem informasi?
- c. Apakah data dan informasi sudah benar akurat, tepat dan valid?
- d. Apakah ada proses *review* terhadap teknologi informasi SDM secara periodik?

Tentang strategi SDM:

- 1. Kepada siapa pimpinan SDM tertinggi melapor?
- 2. Seberapa besar kepedulian top manajemen terhadap isu-isu SDM?



LATIHAN

Untuk memperdalam pemahaman Anda mengenai materi di atas, kerjakanlah latihan berikut!

- 1) Jelaskan urgensi audit SDM!
- 2) Jelaskan tujuan dan manfaat audit SDM!
- 3) Jelaskan sumber data dalam audit SDM!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Untuk menjawab pertanyaan pertama, cobalah Anda cermati uraian tentang latar belakang audit SDM!
- 2) Untuk menjawab pertanyaan kedua, cobalah Anda cermati uraian tentang manfaat dan tujuan audit SDM!

- 3) Untuk menjawab pertanyaan ketiga, Anda dapat mencermati kembali uraian tentang sumber data audit SDM.



RANGKUMAN

Audit SDM merupakan salah satu alat untuk mengevaluasi sistem manajemen pemerintahan, sehingga penilaian terhadap kinerja pegawai akan terdokumentasi. Tujuan penilaian tidak hanya melakukan evaluasi tetapi merupakan salah satu bahan acuan yang dapat digunakan untuk mendukung visi misi di tiap-tiap departemen atau lembaga pemerintah. Departemen SDM yang efektif tentunya selalu memenuhi segala tujuan organisasi akan kebutuhan pegawai. Jika kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, maka frekuensi perputaran pegawai, ketidakhadiran, dan aktivitas pegawai kemungkinan efektivitas organisasi akan menurun. Dengan kata lain, audit SDM merupakan suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi SDM dengan tujuan dan strategi implementasi dari berbagai fungsi SDM, kebijakan dan prosedur SDM, serta kinerja setiap program SDM.

Audit SDM mempunyai banyak manfaat, yang secara garis besar adalah memberikan gambaran mengenai bagaimana fungsi SDM dalam organisasi, sehingga bisa diperoleh *feedback* dan tepat mengenai bagaimana aktivitas SDM yang seharusnya dilakukan. Intinya, audit ini bermanfaat untuk mengevaluasi bagaimana kontribusi aktivitas SDM terhadap strategi organisasi. Sedangkan tujuan audit SDM adalah untuk mengendalikan kegiatan organisasi melalui fungsi pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi (ketaatan, efektivitas dan efisiensi) yang disoroti dari dimensi SDM agar sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan dapat dipastikan tercapai.

Sumber data yang dapat digunakan untuk keperluan audit untuk memperoleh informasi data tersebut, bisa diperoleh melalui berbagai sumber, antara lain pemeriksaan fisik, konfirmasi, dokumentasi, observasi dan pertanyaan atau wawancara.

**TES FORMATIF 3**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Untuk menelaah seberapa baik/taatnya pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi tupoksinya dengan mematuhi segala kebijakan atau peraturan sebagaimana yang telah ditetapkan oleh institusinya adalah
 - A. audit SDM
 - B. pengawasan SDM
 - C. pemeriksaan SDM
 - D. akuntabilitas SDM

- 2) Audit yang dilakukan dengan memperhatikan absensi, turnover karyawan, ataupun melakukan pengamatan langsung terhadap perilaku karyawan adalah audit
 - A. fungsi SDM
 - B. kepatuhan SDM
 - C. iklim SDM
 - D. strategi organisasi

- 3) Manfaat audit SDM antara lain ...
 - A. membantu MSDM memberikan kontribusi yang signifikan
 - B. memberikan gambaran mengenai bagaimana fungsi SDM dalam organisasi
 - C. mencari area yang dapat dilakukan perbaikan dan improvemen
 - D. menilai efektivitas dan efisiensi kerja pemerintah dalam melakukan program kerjanya

- 4). Tujuan audit SDM adalah
 - A. meningkatkan citra profesional departemen SDM
 - B. mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM bagi organisasi
 - C. mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara anggota-anggota departemen SDM
 - D. mengendalikan kegiatan organisasi melalui fungsi pemeriksaan dan penilaian terhadap permasalahan organisasi

- 5). Catatan yang disimpan oleh auditor dari prosedur yang diterapkan dengan ujian yang dilakukan, informasi yang diperoleh, dan kesimpulan yang berhubungan adalah
- A. observation
 - B. documentation
 - C. confirmation
 - D. physical examination

Cocokkanlah jawaban Anda dengan Kunci Jawaban Tes Formatif 3 yang terdapat di bagian akhir modul ini. Hitunglah jawaban yang benar. Kemudian, gunakan rumus berikut untuk mengetahui tingkat penguasaan Anda terhadap materi Kegiatan Belajar 3.

$$\text{Tingkat penguasaan} = \frac{\text{Jumlah Jawaban yang Benar}}{\text{Jumlah Soal}} \times 100\%$$

Arti tingkat penguasaan: 90 - 100% = baik sekali
80 - 89% = baik
70 - 79% = cukup
< 70% = kurang

Apabila mencapai tingkat penguasaan 80% atau lebih, Anda dapat meneruskan dengan modul selanjutnya. **Bagus!** Jika masih di bawah 80%, Anda harus mengulangi materi Kegiatan Belajar 3, terutama bagian yang belum dikuasai.

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) B
- 2) D
- 3) A
- 4) C
- 5) A

Tes Formatif 2

- 1) A
- 2) D
- 3) C
- 4) B
- 5) D

Tes Formatif 3

- 1) A
- 2) C
- 3) B
- 4) D
- 5) B

Daftar Pustaka

- Alvin A, Arens; Loebbecke, James K; and, Jusuf, Amir Abadi. (2004). *Auditing: An Integrated Approach, International Edition. Seventh Edition*. New Jersey: Prentice-Hill.
- Gomez-Mejia, Luis R; David B. Balkin; dan Robert L, Cardy. (2001). *Managing Human Resource*. New Jersey: Prentice Hall.
- Mills, Geoffrey; Standingford, Oliver; Appleby, Robert. (1991). *Manajemen Perkantoran Modern*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Nawawi, Hadari. (2005). *Pengembangan Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Rivai, Veithzal. (2004). *MSDM untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Ruky, Ahmad. S. (2006). *Sumber Daya Manusia Berkualitas: Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, Sondang. P. (2003). *Administrasi Pembangunan: Konsep, Dimensi, dan Strateginya*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Hanry. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sulistiyani, Ambar. T. (2004). *Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Syamsudin, Sadili. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Thoha, Miftah. (2004). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Zainun, Buchari. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Gunung Agung.

Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999; *Tentang Perubahan Atas UU Nomor 8 Tahun 1974 Tentang Pokok-Pokok Kepegawaian*, Jakarta: BKN.

Pikiran Rakyat, 24/07/2003

www.geocities.com/reni_rosari/msdm/sesi14-auditsdm.pdf

<http://erisyakusumasari.blogspot.com>.