

## AUDIT DAN PENILAIAN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA SUATU PENDEKATAN KONSEPTUAL

**A**udit SDM adalah proses meninjau (review) secara komprehensif suatu sistem dan/atau proses suatu organisasi apakah sudah memenuhi kebutuhan atau proyeksi masa depan kebutuhan fungsi SDM organisasi, baik apakah itu untuk memenuhi standar lokal, standar internal atau regulasi. Audit sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektivitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu organisasi.

Selain itu, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengidentifikasi ulang peluang dan strategi tersebut. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan rencana-rencana strategis organisasi.

Apabila dilihat ruang lingkup kegiatan suatu organisasi mulai dari kegiatan pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan yang dilakukan oleh pimpinan organisasi tersebut, kegiatan pelaksanaan dari keputusan kebijakan tersebut, serta kegiatan membukukan dan melaporkan akibat dari kegiatan yang terjadi yang utamanya yang menyangkut sumber daya manusia, semuanya perlu diaudit.

 Amara Books  
Puri Artha A. 5  
Jl. Kemanduran, Purwodadi,  
Kec. Purwodadi, Sleman, Yogyakarta



## AUDIT DAN PENILAIAN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA SUATU PENDEKATAN KONSEPTUAL

@idhs

STEFANI LILY INDARTO  
THERESIA DWI HASTUTI

## KATA PENGANTAR

Salah satu citra akademis suatu lembaga Pendidikan Tinggi ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya. Pengelolaan dosen yang efektif mengharuskan adanya penerapan sistem yang tepat. Namun kenyataan menunjukkan bahwa pengembangan karir dan prestasi jarang direncanakan dengan baik, serta belum dilakukan evaluasi secara mendalam. Untuk itu audit SDM diperlukan guna mengetahui pengelolaan SDM di perguruan tinggi serta memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan, rencana-rencana strategis, serta kinerja SDM dengan melakukan analisis KPI (*key performance indicator*) dan *Balance scorecard*.

Tujuan penyusunan buku ini untuk memberikan gambaran mengenai fungsi pengelolaan SDM di perguruan tinggi, yang meliputi proses rekrutmen dan seleksi, pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, ketaatan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan, kebijakan dan regulasi pemerintah, serta menganalisis kemanfaatan dari kegiatan SDM di masing-masing perguruan tinggi sehingga dapat diketahui sejauh mana kontribusi fungsi SDM pada mutu pendidikan yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Dengan demikian buku ini dapat membantu dalam pembenahan pengelolaan dan penilaian SDM di masing-masing perguruan tinggi.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam proses penulisannya sehingga penulis terbuka untuk masukan-masukan dari berbagai pihak. Tidak lupa penulis juga mengucapkan terimakasih secara khusus kepada:

1. Tuhan Yang Maha Kasih yang telah memberikan kesempatan dan penyertaan-Nya kepada penulis untuk menyelesaikan buku ini.
2. Unika Soegijapranata yang telah memberikan kesempatan kepada penulis dalam mengembangkan buku ini
3. Keluarga kami masing-masing

Semarang, Juli 2015

Penulis

Tim Penyusun

# **AUDIT DAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA SUATU PENDEKATAN KONSEPTUAL**

Oleh:

Stefani Lily Indarto  
Theresia Dwi Hastuti

# DAFTAR ISI

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Perkembangan Fungsi dan Lingkup Audit .....</b>         | <b>1</b>  |
| 1.1. Fungsi Audit .....                                       | 1         |
| 2.1. Lingkup Audit .....                                      | 3         |
| <b>2. Perkembangan Audit Sumber Daya Manusia .....</b>        | <b>6</b>  |
| 2.1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia .....               | 6         |
| 2.2. Hakekat Audit Sumber Daya Manusia .....                  | 7         |
| 2.3. Perlunya Audit Sumber Daya Manusia .....                 | 8         |
| 2.4. Obyek Sumber Daya Manusia yang Diaudit .....             | 10        |
| 2.5. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia .....               | 11        |
| <b>3. Audit Sumber Daya Manusia .....</b>                     | <b>14</b> |
| 3.1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia .....               | 14        |
| 3.2. Latar Belakang Perlunya Audit .....                      | 16        |
| 3.3. Proses Audit Sumber Daya Manusia .....                   | 17        |
| <b>4. Kode Etik .....</b>                                     | <b>20</b> |
| 4.1. Norma Audit .....  | 20        |
| 4.2. Tujuan Norma Audit .....                                 | 21        |
| 4.3. Norma Audit Sumber Daya Manusia .....                    | 21        |
| <b>5. Pengelolaan Departemen Audit .....</b>                  | <b>32</b> |
| 5.1. Pengelolaan Pekerjaan Audit .....                        | 32        |
| 5.2. Tujuan, Wewenang, dan Tanggung Jawab Audit .....         | 32        |
| 5.3. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia .....                  | 36        |
| 5.4. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia .....                   | 37        |
| 5.5. <i>Feedback</i> Audit Sumber Daya Manusia .....          | 39        |
| <b>6. Bidang-Bidang Utama Audit Sumber Daya Manusia .....</b> | <b>40</b> |
| 6.1. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia .....               | 40        |
| 6.2. Penyusunan Staf dan Pengembangan .....                   | 40        |
| 6.3. Kontrol dan Evaluasi Organisasi .....                    | 41        |
| 6.4. Batasan Pemeriksaan .....                                | 41        |
| 6.5. Sumber Data Audit Sumber Daya Manusia .....              | 42        |
| <b>7. Kuesioner untuk Audit Sumber Daya Manusia .....</b>     | <b>43</b> |
| 7.1. Pertanyaan-Pertanyaan Dasar dalam Audit .....            | 43        |
| 7.2. Perekrutan .....   | 43        |
| 7.3. Kompensasi dan Manfaat .....                             | 43        |

|  |           |
|--|-----------|
| 7.4. Ketenagakerjaan.....  | 44        |
| 7.5. Pelatihan dan Pengembangan.....                                     | 44        |
| 7.6. Hubungan Industrial .....   | 45        |
| 7.7. Hukum Tenaga Kerja .....  | 45        |
| 7.8. Sistem Informasi dan Teknologi Sumber Daya Manusia.....             | 45        |
| 7.9. Strategi Sumber Daya Manusia .....                                  | 45        |
| <b>8. Prospek Audit .....</b>  | <b>46</b> |
| 8.1. Audit Strategi Perusahaan.....                                      | 46        |
| 8.2. Audit Strategi Sumber Daya Manusia .....                            | 47        |
| 8.3. Audit Fungsi Sumber Daya Manusia.....                               | 47        |
| 8.4. Audit Kepuasan Kerja .....  | 48        |
| 8.5. Prospek Audit Sumber Daya Manusia di Masa Mendatang.....            | 48        |
| <b>9. Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia.....</b>                    | <b>54</b> |
| 9.1. Pendahuluan .....   | 54        |
| 9.2. <i>Key Performance Indicator</i> .....                              | 56        |
| 9.3. Proses Penyusunan <i>Key Performance Indicator</i> .....            | 58        |
| 9.4. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).....                   | 59        |
| 9.5. Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) .....                                 | 60        |
| <b>10. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alat Penilaian Kinerja.....</b> | <b>64</b> |
| 10.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....                         | 64        |
| 10.2. Empat Perspective <i>Balanced Scorecard</i> .....                  | 65        |
| 10.3. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....                            | 66        |
| 10.4. Penggunaan <i>Balanced Scorecard</i> .....                         | 67        |
| Daftar Pustaka .....   |           |
| Biodata Penulis .....  |           |

# 1. PERKEMBANGAN FUNGSI DAN LINGKUP AUDIT

## Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan akan mampu memahami:

1. Fungsi Audit
2. Lingkup Audit

### 1.1.FUNGSI AUDIT

---

Fungsi Audit dikategorikan ke dalam tiga bidang utamanya yang fokusnya ada pada audit sumber daya manusia, antaranya terdiri atas :

- a. *Policy audit*/manajemen audit atau penilaian yang dilaksanakan secara sistematis dan independent, berorientasi ke masa depan terhadap keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen, pencapaian rencana yang sudah ditetapkan serta pencapaian *social objective*.
- b. *Performance*/Operasional audit, merupakan suatu kegiatan penilaian yang sistematis yang dilaksanakan secara *objective* dan *independent* berorientasi atas masa depan untuk semua kegiatan yang ada dalam suatu perubahan yang utamanya dalam bidang sumber daya manusia.
- c. *Financial audit*, yang mempunyai orientasi pengujian / penilaian secara *independent* dan *objective* atas tingkat kewajaran dan kecermatan serta data keuangan untuk memberikan perlindungan keamanan asset perusahaan dengan melakukan evaluasi kelayakan internal control yang ditetapkan.

Audit ini sendiri dapat dilakukan dalam beberapa situasi, antaranya :

1. Ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak
2. Ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa untuk dilakukan suatu tinjauan.

3. Ketika seorang manajer baru yang merasa bertanggung jawab atas bidang sumber daya manusia
4. Ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam suatu dunia usaha yang memaksa untuk melakukan reconsiderasi ulang manajemen sdm
5. Ketika suatu keinginan spesialis sdm untuk meningkatkan praktik dan sistem sumber daya manusia perusahaan.

Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dari strategi tersebut. Termasuk di dalamnya adalah asumsi bahwa peluang telah hilang karena tetap bertahan dengan pendekatan sekarang ini, dan proses manajemen sumber daya manusia adalah dinamik dan mestilah secara terus menerus diarahkan ulang agar responsif terhadap kebutuhan. Sedangkan, audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan.

Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Audit juga menciptakan citra departemen sumber daya manusia yang profesional antara manajer dan spesialis sumber daya manusia, membantu menjernihkan peran departemen dan menghasilkan keseragaman yang lebih besar. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan.

## 1.2.LINGKUP AUDIT

---

Secara garis besar, maka audit sumber daya manusia terdiri dari beberapa area:

- a. Audit fungsi sumber daya manusia. Audit fungsi sumber daya manusia ini bertujuan untuk mengukur efektivitas dari fungsi sumber daya manusia yang berada pada organisasi. Dalam tahap audit ini, maka auditor melakukan analisa terhadap tujuan dari setiap aktivitas sumber daya manusia, kemudian mengkaji kinerja mereka yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan tersebut. Seringkali, misalnya, masalah yang terjadi adalah peran dan tanggung jawab tidak terdefinisikan dengan baik, sehingga ini menghambat tujuan tercapai. Melalui audit sumber daya manusia, maka masalah seperti ini bisa ditemukan untuk kemudian dicari solusinya.
- b. Audit kepatuhan yang merupakan audit yang mengkaji kepatuhan perusahaan terhadap hukum, kebijakan maupun prosedur yang terkait dengan fungsi sumber daya manusia. Hal ini penting sekali karena jika kepatuhan tidak dipenuhi, maka artinya perusahaan melakukan pelanggaran di bidang sumber daya manusia. Isu-isu yang berkaitan dengan ini antara lain adalah masalah kesehatan dan keselamatan, aturan jam kerja, serta aturan UMR.
- c. Audit iklim sumber daya manusia, dimana ini sangat mempengaruhi kondisi karyawan, mulai dari motivasi, semangat hingga kepuasan kerja. Audit ini bisa dilakukan dengan memperhatikan absensi, *turnover* karyawan, ataupun melakukan pengamatan langsung terhadap perilaku karyawan.
- d. Audit strategi perusahaan. Mengapa audit strategi perusahaan 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.

Fungsi sumber daya manusia harus memahami strategi, karena segala aktivitas sumber daya manusia seperti rekrutmen, kompensasi, *succession planning*, dan lainnya harus selalu sesuai dengan strategi perusahaan. 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 mengkomunikasikan 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 azas-azas 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 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. 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.

## **2. PERKEMBANGAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan akan mampu memahami:

1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia
2. Hakekat Audit Sumber Daya Manusia
3. Perlunya Audit Sumber Daya Manusia
4. Obyek Sumber Daya Manusia yang Diaudit

### **2.1.PENGERTIAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA**

---

Audit SDM adalah *proses meninjau (review) secara komprehensif suatu sistem dan/atau proses suatu organisasi apakah sudah memenuhi kebutuhan atau proyeksi masa depan kebutuhan fungsi SDM organisasi*, baik apakah itu untuk memenuhi standar lokal (pemda, pemprov), standar internal (*SOP, Company Policy*) atau regulasi (*International Standard* atau Standar pemerintah). Audit sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan. Selain itu, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan sumber daya manusia serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan.

Apabila dilihat ruang lingkup kegiatan suatu organisasi mulai dari kegiatan pengambilan keputusan dan penetapan kebijakan yang dilakukan oleh Top Manajemen perusahaan tersebut, kegiatan pelaksanaan dari keputusan kebijakan tersebut, serta kegiatan membukukan dan melaporkan akibat dari kegiatan yang terjadi yang utamanya yang menyangkut sumber daya manusia, semuanya perlu diaudit.

## 2.2.Hakekat Audit Sumber Daya Manusia

---

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan menentukan dalam arah dan perubahan organisasi. Tanpa manusia sebagai penggeraknya, organisasi menjadi kumpulan *resources* yang tidak berguna. Selain itu, sumber daya manusia menjadi pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi – misi dan tujuan organisasi. Seperti halnya dengan aspek keuangan, pemasaran, mutu, lingkungan, manajemen, operasional, internal dan eksternal, maka sumber daya manusia juga memerlukan audit untuk memeriksa dan melihat sejauh mana fungsi-fungsi sumber daya manusia dalam organisasi memenuhi azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi di dalam prakteknya untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan.

Audit sumber daya manusia merupakan penilaian yang sifatnya komprehensif. Audit itu juga didesain untuk menentukan bagaimana suatu perusahaan memenuhi tanggung jawabnya yang berhubungan dengan aturan-aturan sumber daya manusia. Guna mengerti dengan benar akan budaya, dinamika internal, dan bagaimana fungsi-fungsi organisasi, maka porsi terbesar dari pekerjaan audit sumber daya manusia dilakukan *on-site* dan diikutsertakannya berbagai komponen audit. Kunci penilaian keseluruhan dalam audit ini adalah *gap analysis* yang mengukur aktivitas sumber daya manusia pada kondisi saat audit dengan praktek-praktek yang dipertimbangkan sebagai yang ‘terbaik’.

Hal penting lain adalah bahwa audit sumber daya manusia 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. Sumber daya manusia 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 sumber daya manusia perlu ditindaklanjuti oleh manajemen dengan melakukan perbaikan dan menghindari masalah yang sama di kemudian hari.

Peranan *top management* sangat diharapkan dalam keberhasilan audit ini. Caranya, dengan memberikan disposisi atas laporan hasil audit sumber daya manusia yang dapat menimbulkan dampak psikologis bagi auditee. Lebih penting lagi, audit sumber daya manusia 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.

### **2.3. Perlunya Audit Sumber Daya Manusia**

---

Salah satu fungsi manajemen adalah pengawasan. Tujuannya antara lain untuk menjaga dan mengamankan harta milik perusahaan dari penyimpangan-penyimpangan baik oleh pihak intern perusahaan 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, yang salah satunya adalah Audit. Dengan demikian, pada mulanya audit merupakan ruang lingkup dari tugas manajemen suatu perusahaan, sejalan dengan hakikat pengawasan itu sendiri menjadi fungsi dari setiap level manajemen. Sehingga semakin besar organisasi suatu perusahaan, biasanya mungkin beberapa perusahaan memiliki cabang yang tersebar diseluruh 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 untuk mengevaluasi atau mengukur lembaga/perusahaan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan.

Mungkin untuk sementara orang, jika mengenal kata audit langsung terbayang sesuatu yang berhubungan dengan standar dan prosedur keuangan, dimana dilakukan pengecekan, pemeriksaan apakah proses sudah dijalankan sesuai prosedur atau standar berlaku. Bagi yang berkecimpung dalam aspek keuangan, memang tidak aneh karena sudah ada standar internasional (GAAP, *Sarbanes-Oxley*, *IFRS* dll) atau untuk management juga ada standar ISO (9001, 14000, 18000). Dengan perkembangan teknologi, sistem, manajemen maupun kebutuhan organisasi, fungsi audit sekarang sudah semakin meluas dan melingkupi hampir semua aspek manajemen. Ada audit keuangan, finansial, *Information Technology*, *Safety*, Lingkungan, audit energy dan bahkan SDM sendiri termasuk obyek yang dapat diaudit. Manfaat utama dalam audit SDM diantaranya bisa mengetahui proses mana yang belum memenuhi persyaratan hukum berlaku sehingga meminimalisir proses internal organisasi yang berpotensi melanggar hukum, dan yang terpenting adalah membantu organisasi secara sistematis untuk mengidentifikasi kondisi saat ini serta langkah aksi apa yang perlu dijalankan untuk meningkatkan kinerja proses fungsi SDM.

Kegagalan dalam mengidentifikasi penyebab potensial yang bisa membahayakan atau berpotensi melanggar hukum dapat menimbulkan efek yang merugikan perusahaan atau organisasi. Karena itu, audit SDM merupakan salah satu cara untuk mengenal sejauh mana proses internal, sistem prosedur organisasi sudah memenuhi aspek keamanan baik secara hukum maupun juga membantu mengidentifikasi bagian SDM yang belum berjalan secara efektif dan efisien. Peninjauan secara berkala terhadap sistem dan prosedur organisasi yang berhubungan dengan SDM, tidak hanya membantu agar sistem dan prosedur tetap

memenuhi persyaratan, namun juga membantu aspek finansial perusahaan agar tetap stabil dan mantap.

#### **2.4. Obyek SDM yang diaudit**

---

Aspek SDM yang dapat diaudit cukup luas, karena SDM itu sendiri mencakup fungsi perencanaan, fungsi pengembangan, fungsi pemeliharaan, fungsi informasi, fungsi penghargaan dan penghukuman, serta fungsi peningkatan kinerja. Dengan demikian jika dirinci, obyek yang dapat diaudit adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan : *Manpower Planning, Manpower Recruitment, Manpower Fulfillment, Sourcing Candidate.*
2. Fungsi Pengembangan : *Training, Development, Coaching, Mentoring.*
3. Fungsi Informasi & Teknologi : *Personnel Data base, Sistem Informasi Manajemen SDM (HRIS).*
4. Fungsi Pemeliharaan : *Industrial Relation, Corporate Social Responsibility.*
5. Fungsi Penghargaan dan Penghukuman : *Compensation & Benefit, Reward, Termination, Punishment.*
6. Fungsi Peningkatan kinerja : *Performance Management System, Pay for Performance.*

Dari aspek diatas, kebanyakan masih berkuat dalam hal sistem dan prosedur dimana aspek ini sering disebut sebagai sisi *Hard Capabilities* Organisasi. Perkembangan selanjutnya yang bisa menjadi pertimbangan audit, adalah juga mengaudit aspek *Soft* Organisasi, antara lain :

1. Budaya Organisasi,
2. Audit competency staff SDM,
3. Audit kepuasan terhadap fungsi SDM.

## 2.5. Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses sumber daya manusia dimulai dengan membuat kebijakan untuk merekrut, melatih, mengevaluasi, membimbing, mempromosikan, member kompensasi dan mengambil tindakan perbaikan untuk karyawan. Setelah seorang individu direkrut sebagai karyawan, transaksi utama yang mempengaruhi akun laporan keuangan adalah transaksi penggajian (pembayaran). Transaksi penggajian biasanya dimulai dengan karyawan yang melakukan beberapa pekerjaan dan mencatat waktu yang dihabiskan dalam kartu jam kerja. Kartu jam kerja disetujui oleh supervisor sebelum diteruskan ke departemen penggajian. Data tersebut kemudian diperiksa dan dikirim ke Departemen lain untuk pemrosesan. Pada akhirnya pembayaran dibuat secara langsung kepada karyawan atau didepositokan dalam akun bank karyawan.

Proses manajemen sumber daya manusia yang akan dibahas, sebagaimana disampaikan oleh Pigors dan Myers (1961) yaitu menekankan pada; *recruitment* (pengadaan), *maintenance* (pemeliharaan) dan *development* (pengembangan).

### 1. Pengadaan Sumber Daya Manusia

*Recruitment* disini diartikan pengadaan, yaitu suatu proses kegiatan mengisi formasi yang lowong, mulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penyaringan sampai dengan pengangkatan dan penempatan. Pengadaan yang dimaksud disini lebih luas maknanya, karena pengadaan dapat merupakan salah satu upaya dari pemanfaatan. Jadi pengadaan disini adalah upaya penemuan calon dari dalam organisasi maupun dari luar untuk mengisi jabatan yang memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Jadi bisa berupa *recruitment from outside* dan *recruitment from within*. *Recruitment from within* merupakan bagian dari upaya pemanfaatan sumber daya manusia yang sudah ada, antara lain melalui pemindahan dengan promosi atau tanpa promosi. Untuk pengadaan pekerja dari luar tahapan seleksi memegang peran penting. Seleksi yang dianjurkan bersifat terbuka (*open competition*) yang didasarkan kepada standar dan mutu yang sifatnya dapat diukur (*measurable*). Pada seleksi pekerja baru maupun perpindahan baik promosi dan tanpa promosi, harus memperhatikan unsur-unsur antara lain; kemampuan,



kompetensi, kecakapan, pengetahuan, keterampilan, sikap dan kepribadian. Tahapan pemanfaatan sumber daya manusia ini sangat memegang peranan penting, dan merupakan tugas utama dari seorang pimpinan. Suatu hal yang penting disini adalah memanfaatkan sumber daya manusia atau pekerja secara efisien, atau pemanfaatan sumber daya manusia secara optimal, artinya pekerja dimanfaatkan sebesar-besarnya namun dengan tetap memperhatikan dan mempertimbangkan batas-batas kemungkinan pemanfaatan yang wajar. Orang tidak merasa diperas karena secara wajar pula orang tersebut menikmati kemanfaatannya.

Prinsip pemanfaatan sumber daya manusia yang terbaik adalah prinsip *satisfaction* yaitu tingkat kepuasan yang dirasakan sendiri oleh pekerja yang menjadi pendorong untuk berprestasi lebih tinggi, sehingga makin bermanfaat bagi organisasi dan pihak-pihak lain. Pemanfaatan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, mulai dari yang paling mudah dan sederhana sampai cara yang paling canggih. Pemanfaatan sumber daya manusia perlu dimulai dari tahap pengadaan, dengan prinsip *the right man on the right job*.

## 2. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan atau maintenance merupakan tanggung jawab setiap pimpinan. Pemeliharaan sumber daya manusia yang disertai dengan ganjaran (reward system) akan berpengaruh terhadap jalannya organisasi. Tujuan utama dari pemeliharaan adalah untuk membuat orang yang ada dalam organisasi betah dan bertahan, serta dapat berperan secara optimal. Sumber daya manusia yang tidak terpelihara dan merasa tidak memperoleh ganjaran atau imbalan yang wajar, dapat mendorong pekerja tersebut keluar dari organisasi atau bekerja tidak optimal. Pemeliharaan sumber daya manusia pada dasarnya untuk memperhatikan dan mempertimbangkan secara seksama hakikat manusianya. Manusia memiliki persamaan disamping perbedaan, manusia mempunyai kepribadian, mempunyai rasa, karya, karsa dan cipta. Manusia mempunyai kepentingan, kebutuhan, keinginan, kehendak dan kemampuan, dan manusia juga mempunyai harga diri. Hal-hal tersebut di atas harus menjadi perhatian pimpinan dalam manajemen sumber daya manusia. Pemeliharaan sumber daya

manusia perlu diimbangi dengan sistem ganjaran (*reward system*), baik yang berupa finansial, seperti gaji, tunjangan, maupun yang bersifat material seperti; fasilitas kendaraan, perubahan, pengobatan, dll dan juga berupa immaterial seperti ; kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan. Pemeliharaan dengan sistem ganjaran ini diharapkan dapat membawa pengaruh terhadap tingkat prestasi dan produktitas kerja.

### 3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang ada didalam suatu organisasi perlu pengembangan sampai pada taraf tertentu sesuai dengan perkembangan organisasi. Apabila organisasi ingin berkembang seyogyanya diikuti oleh pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia ini dapat dilaksanakan melalui pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan. Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya untuk pengembangan sumber daya manusia, terutama untuk pengembangan kemampuan intelektual dan kepribadian. Pendidikan pada umumnya berkaitan dengan mempersiapkan calon tenaga yang digunakan oleh suatu organisasi, sedangkan pelatihan lebih berkaitan dengan peningkatan kemampuan atau keterampilan pekerja yang sudah menduduki suatu jabatan atau tugas tertentu. Untuk pendidikan dan pelatihan ini, langkah awalnya perlu dilakukan analisis kebutuhan atau need assessment, yang menyangkut tiga aspek, yaitu : (1) analisis organisasi, untuk menjawab pertanyaan : “Bagaimana organisasi melakukan pelatihan bagi pekerjanya”, (2) analisis pekerjaan, dengan pertanyaan : ” Apa yang harus diajarkan atau dilatihkan agar pekerja mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya” dan (3) analisis pribadi, menekankan “Siapa membutuhkan pendidikan dan pelatihan apa”. Hasil analisis ketiga aspek tersebut dapat memberikan gambaran tingkat kemampuan atau kinerja pegawai yang ada di organisasi tersebut.

### **3. AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan akan mampu memahami:

1. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia
2. Latar Belakang Perlunya Audit
3. Proses Audit Sumber Daya Manusia

#### **3.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia**

---

Audit sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis dan formal yang didesain untuk mengukur biaya dan manfaat keseluruhan program manajemen sumber daya manusia dan untuk membandingkan efisiensi dan efektivitas keseluruhan program manajemen sumber daya manusia tersebut dengan kinerja organisasi di masa lalu, kinerja organisasi lain yang dapat dibandingkan efektivitasnya, dan tujuan organisasi, merupakan suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi Sumber Daya Manusia dengan tujuan dan strategi implementasi berbagai fungsi sumber daya manusia, kebijakan dan prosedur sumber daya manusia, serta kinerja setiap program sumber daya manusia.

Audit Sumber Daya Manusia (*Human Resource Audit*) mengevaluasi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan tujuan memperbaiki aktivitas-aktivitas tersebut. Audit dapat meliputi satu divisi atau seluruh organisasi. Audit ini memberikan umpan balik mengenai fungsi sumber daya manusia kepada manajer operasi dan spesialis-spesialis sumber daya manusia. Audit ini juga memberikan umpan balik perihal seberapa baik manajer memenuhi tanggung jawab sumber daya manusia mereka. Pendeknya, audit merupakan kontrol; kualitas keseluruhan yang mencakup aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah departemen, divisi, atau seluruh perusahaan.

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan menentukan dalam arah dan perubahan organisasi. Tanpa manusia sebagai penggeraknya, organisasi menjadi kumpulan resources yang tidak berguna. Selain itu, sumber

daya manusia menjadi pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi – misi dan tujuan organisasi. Dan, persis seperti aspek keuangan, pemasaran, mutu, lingkungan, manajemen, operasional, internal dan eksternal, maka sumber daya manusia juga memerlukan audit untuk memeriksa dan melihat sejauh mana fungsi-fungsi sumber daya manusia dalam organisasi memenuhi azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi di dalam prakteknya untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Audit sumber daya manusia sejatinya merupakan penilaian yang sifatnya komprehensif. Audit itu juga didesain untuk menentukan jika dan bagaimana suatu perusahaan memenuhi tanggung jawabnya yang berhubungan dengan aturan-aturan sumber daya manusia. Guna mengerti dengan benar akan budaya, dinamika internal, dan bagaimana fungsi-fungsi organisasi, maka porsi terbesar dari pekerjaan audit sumber daya manusia dilakukan *on-site* dan diikutsertakannya berbagai komponen audit. Kunci penilaian keseluruhan dalam audit ini adalah gap analysis yang mengukur aktivitas sumber daya manusia pada kondisi saat audit dengan praktek-praktek yang dipertimbangkan sebagai yang ‘terbaik’.

Untuk lebih mengerti isi audit sumber daya manusia yang sebenarnya, siapapun terlebih dahulu mesti mengenal pengertian, tujuan, aktivitas, dan manfaat audit secara umum serta kemudian menghubungkannya dengan pengertian, tujuan, dan manfaat audit sumber daya manusia. Setelah itu, barulah beralih kepada sistem audit, prosedur dan perencanaan audit sumber daya manusia. Misal, dalam prosedur dan perencanaan audit.



Menurut Sherman & Bohlander, audit SDM memberikan peluang untuk:

1. Menilai efektivitas fungsi SDM
2. Memastikan ketaatan terhadap hukum, kebijakan, peraturan dan prosedur
3. Menetapkan pedoman untuk penetapan standar
4. Memperbaiki mutu staff SDM
5. Meningkatkan citra dari fungsi SDM
6. Meningkatkan perubahan dan kreatifitas
7. Menilai kelebihan dan kekurangan dari fungsi SDM
8. Memfokus staff SDM pada masalah masalah penting
9. Membawa SDM lebih dekat pada fungsi fungsi yang lain.

### 3.2. LATAR BELAKANG PERLUNYA AUDIT

Audit menelaah seberapa baik manajer mematuhi kebijakan SDM. Jika manajer mengabaikan kebijakan sumber daya manusia atau melanggar peraturan hubungan karyawan, audit akan mengungkapkan kesalahan-kesalahan ini sehingga tindakan korektif dapat segera diambil. Ketaatan terhadap hukum sangat penting.

Di samping memastikan ketaatan, audit dapat meningkatkan citra departemen sumber daya manusia dan kontribusinya terhadap perusahaan. Manajer operasi dapat memperoleh respek yang lebih tinggi untuk departemen pada saat tim audit meminta pandangan mereka. Hal tersebut karena pada

dasarnya departemen sumber daya manusia merupakan departemen pelayanan. Tindakan ini dapat memperbesar kontribusinya terhadap tujuan-tujuan organisasional perusahaan.

Departemen sumber daya manusia yang efektif memenuhi tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka frekuensi perputaran karyawan, ketidakhadiran dan aktivitas serikat pekerja kemungkinan akan terjadi. Untuk mempelajari seberapa baik kebutuhan karyawan. Tim audit mengumpulkan informasi mengenai gaji, tunjangan, praktik kepemimpinan, bantuan perencanaan karier dan umpan balik yang diterima karyawan mengenai kinerja mereka.

Audit sumber daya manusia tersebut mengevaluasi keefektifan dan efisiensi setiap fungsi sumber daya manusia serta mengukur biaya dan kinerja setiap program dan fungsi sumber daya manusia, menganalisis tingkatan kepuasan penggunaan pelayanan fungsi sumber daya manusia melalui pelaksanaan survei sikap karyawan, mengevaluasi penerapan berbagai kebijakan dan prosedur MSDM oleh para manajer lini, serta menentukan ketaatan terhadap peraturan dan regulasi yang berlaku.

### **3.3. PROSES AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA**

---

Proses audit sumber daya manusia terdiri atas enam langkah:

1. Mengkomunikasikan gagasan dan makna audit sumber daya manusia dan menekankan berbagai manfaat yang dapat diperoleh, serta mendapatkan dukungan manajemen puncak.
2. Memilih personalia dengan berbagai ketrampilan dan menyusun tim audit, serta memberikan pelatihan yang dibutuhkan.
3. Mengumpulkan data dari berbagai jenjang, fungsi dan unit yang berbeda dalam organisasi.
4. Menyiapkan laporan audit bagi para manajer lini dan evaluasi departemen sumber daya manusia.

5. Membahas laporan dengan para manajer pengoperasian terkait yang kemudian menindaklanjuti hasil evaluasi
6. Memasukkan berbagai tindakan korektif ke dalam proses penetapan sasaran operasi organisasi regular.

Dalam rangka memberikan suatu kontribusi strategis dan tercapainya tujuan-tujuan lainnya, maka bidang sumber daya manusia harus menjunjung tinggi pentingnya faktor manusia bagi perkembangan perusahaan. Dengan kata lain, pengembangan produktivitas perusahaan salah satunya dapat dilakukan melalui pendekatan sumber daya manusia -nya. Namun demikian, pengembangan produktivitas perusahaan melalui pendekatan sumber daya manusia harus terintegrasi dengan pendekatan sistem yang ada secara keseluruhan. Dengan cara melakukan audit (penilaian) terhadap diri sendiri sebagai langkah pertama menuju perbaikan yang terus-menerus, departemen sumber daya manusia dapat menemukan dan memperbaiki masalah-masalah sebelum masalah tersebut menjadi serius. Apabila hal ini dilakukan secara benar maka proses audit akan menciptakan kesamaan persepsi antara departemen sumber daya manusia dengan manajer operasi dengan catatan semua anggota departemen bertindak objektif dalam melakukan audit tersebut.

Ruang lingkup dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia sebagai sebuah sub sistem atau departemen dari perusahaan cukup luas, yaitu meliputi penilaian yang komprehensif. Departemen sumber daya manusia menguji seluruh model, akan tetapi suatu audit yang efektif tidaklah hanya menguji subsistem, melainkan meyakinkan, bahwa semua subsistem yang ada harus membentuk sebuah pendekatan rasional terhadap pembentukan dan pemberian pelayanan. Dalam dunia bisnis semua hasil pekerjaan manusia tidak ada yang sempurna, di mana pekerjaan manusia sering mengalami kesalahan dan kegagalan atau terjadi penyimpangan-penyimpangan, baik penyimpangan yang disengaja maupun yang tidak disengaja, sehingga perlu dilakukan pemeriksaan untuk meminimalkan kesalahan ataupun menghilangkan penyimpangan-penyimpangan dikemudian hari.

Demikian halnya dengan bidang sumber daya manusia, tidak dapat mengasumsikan bahwa segala sesuatu telah mereka lakukan dengan benar. Dalam kenyataannya, manajemen sumber daya manusia akan menghadapi kesalahan-kesalahan, bahkan kebijakan-kebijakan yang tidak tepat atau ketinggalan zaman. Melalui pemeriksaan kegiatan-kegiatannya, departemen sumber daya manusia dapat lebih dini menemukan masalah-masalah sebelum hal itu menjadi serius. Bila audit ini dilakukan dengan benar, departemen sumber daya manusia akan terhindar dari masalah-masalah yang lebih besar yang merugikan karyawan ataupun perusahaan di kemudian hari.



## **4. KODE ETIK**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan akan mampu memahami:

1. Norma Audit
2. Tujuan Norma Audit
3. Norma Audit Sumber Daya Manusia

#### **4.1. Norma Audit**

---

Lazimnya audit dilaksanakan secara intern oleh departemen audit yang ada di perusahaan. Audit dilaksanakan sebagai suatu fungsi penilaian yang bebas dibentuk dalam suatu organisasi perusahaan untuk memeriksa dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan perusahaan khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Tujuan dari audit adalah untuk membantu setiap sumber daya manusia dalam melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Departemen audit menyediakan analisis-analisis, penilaian mengenai objek yang diperiksa.

Auditor mempunyai tanggung jawab atas penyediaan informasi mengenai kecukupan dan efektivitas suatu system pengendalian intern dan mutu pekerjaan departemen sumber daya manusia. Informasi untuk masing-masing mungkin berbeds-beda baik dalam bentuk maupun keterinciannya, tergantung dari kebutuhan-kebutuhan dan permintaan-permintaan manajemen. Departemen Audit adalah bagian integral dari organisasi perusahaan dan fungsinya diatur menurut kebijakan manajemen. Tugas, wewenang dan tanggung jawab departemen harus sejalan dengan norma audit.

Dalam menyusun norma-norma ini, hendaknya telah dipertimbangkan mengenai pengembangan berikut :

- a. Manajemen diminta lebih bertanggung jawab atas efektivitas system pengendalian intern (*internal control*) dan mutu pekerjaan organisasi perusahaan tersebut.

- b. Anggota manajemen semakin dapat menerima internal audit sebagai alat untuk menyediakan analisis-analisis yang objektif, penilaian-penilaian, rekomendasi-rekomendasi, saran-saran dan informasi mengenai pengendalian dan prestasi organisasi perusahaan.
- c. Eksternal auditor dapat mempergunakan hasil pekerjaan departemen audit untuk melengkapi pekerjaan mereka karena departemen audit telah menyediakan bukti-bukti yang cukup dan independen.

#### **4.2. Tujuan Norma Audit**

---

Adapun tujuan dari norma audit dibuat adalah untuk:

- a. Menanamkan pengertian atas peranan dan tanggung jawab departemen audit kepada semua level manajemen, badan atau lembaga lainnya yang mempunyai hubungan dengan audit.
- b. Menetapkan dasar sebagai pedoman dan pengukuran tugas-tugas audit.
- c. Perbaiki atas pelaksanaan tugas-tugas audit.

Dalam pelaksanaannya suatu audit harus mengikuti norma yang ditentukan dalam suatu perusahaan masing-masing, yang intinya harus mengandung :

1. Independensi departemen audit dari kegiatan-kegiatan objek yang diperiksa dan objektivitas internal audit.
2. Kemahiran jabatan auditor harus dipergunakan secara seksama.
3. Ruang lingkup tugas departemen audit.
4. Pelaksanaan tugas departemen audit.
5. Pengelolaan Departemen audit harus bertanggung jawab dan layak.

#### **4.3. Norma Audit Sumber Daya Manusia**

---

Adapun norma audit sumber daya manusia meliputi:

##### **1. Independensi/Kebebasan**

Departemen audit dikatakan independen apabila mereka dapat melakukan pekerjaannya secara bebas dan objektif, tanpa pengaruh dan tekanan dari luar sehingga memungkinkan auditor memberikan pertimbangan yang

tidak memihak. Ini dapat dicapai dengan menentukan status organisasi dan objektivitasnya.

## **2. Status Organisasi**

Status organisasi departemen audit harus cukup memadai untuk memungkinkan tercapainya tanggung jawab audit yang diembannya. Di sini auditor harus mendapat dukungan dari manajemen sehingga mereka dapat memperoleh kerja sama yang baik dari departemen sumber daya manusia dan bebas dari campur tangan pihak lain.

- a. Manajer departemen audit harus bertanggung jawab kepada seseorang yang mempunyai wewenang yang cukup dalam organisasi perusahaan, sehingga memungkinkan terjaminnya independensi dan ruang lingkup audit yang lebih luas, pertimbangan yang cukup atas laporan audit dan tindakan-tindakan pelaksanaannya yang layak atas rekomendasi-rekomendasi yang diberikan.
- b. Manajer departemen audit harus dapat berkomunikasi langsung dengan manajemen. Komunikasi yang teratur sangat membantu tercapainya independensi dan hambatan-hambatan dan cara mengatasinya dapat segera disampaikan untuk tindakan selanjutnya.
- c. Independensi dapat ditingkatkan apabila manajemen menyetujui pengangkatan atau penggantian manajer departemen audit.
- d. Tugas, wewenang, dan tanggung jawab departemen audit harus didefinisikan secara tertulis dan disetujui oleh manajemen.
- e. Manajer departemen audit harus menyampaikan kepada manajemen untuk mendapat persetujuan menginformasikan tentang ringkasan jadwal audit departemen audit, rencana sumber daya manusia dan rencana biaya. Manajer departemen audit juga menyampaikan seluruh perubahan yang berarti (*significant*) untuk mendapat persetujuan sekaligus sebagai informasi. Jadwal pelaksanaan audit, rencana sumber daya manusia dan rencana

biaya yang disampaikan kepada manajemen meliputi ruang lingkup audit dan batasan-batasan yang ada dalam ruang lingkup audit.

- f. Manajer audit harus menyampaikan laporan kegiatan audit secara tahunan atau lebih sering (sesuai kebutuhan) kepada manajemen. Laporan kegiatan harus menekankan pada penemuan-penemuan audit yang cukup berarti (significant) dan terdapat rekomendasi-rekomendasi yang diberikan, setiap penyimpangan yang berarti (significant) dari jadwal pelaksanaan audit, rencana sumber daya manusia maupun anggaran keuangan dan penjelasan mengenai penyimpangan itu.

### **3. Objektivitas**

- a. Objektivitas adalah kebebasan sikap mental yang harus dipertahankan oleh internal auditor dalam melakukan audit. Auditor tidak boleh membiarkan pertimbangan auditnya dipengaruhi oleh orang lain.
- b. Objektivitas mengharuskan auditor melakukan audit sedemikian rupa sehingga kejujuran hasil pekerjaan mereka dapat diyakini dan bukan merupakan hasil kompromi. Auditor tidak boleh ditugaskan pada situasi yang memungkinkan mereka tidak dapat memberikan pertimbangan jabatan yang objektif.
- c. Objektivitas auditor sama sekali tidak terpengaruh apabila mereka merekomendasikan suatu standar pengendalian untuk sistem-sistem atau menelaah prosedur-prosedur sebelum hal itu dilaksanakan. Merancang, membuat dan melaksanakan system operasional dan juga membuat konsep prosedur suatu system bukanlah fungsi audit. Melakukan pekerjaan semacam itu dapat dianggap mengurangi objektivitas audit.

### **4. Kemahiran jabatan**

Kemahiran jabatan adalah tanggung jawab dari departemen audit dan setiap auditor. Departemen audit harus menugaskan auditor yang memiliki

pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan ilmu yang diperlukan dalam melakukan audit yang layak.

a. Pengisian staff

Departemen audit harus menjamin tersedianya auditor yang memiliki kecakapan teknis dan latarbelakang pendidikan yang sesuai dalam melaksanakan audit. Manajer departemen audit harus membuat kriteria yang sesuai dalam mengisi jabatan internal audit baik pendidikan maupun pengalamannya, mempertimbangkan dengan seksama ruang lingkup pekerjaan dan tingkat tanggung jawab. Setiap calon auditor harus mempunyai kualifikasi dan kecakapan sesuai dengan criteria yang telah ditentukan.

b. Pengetahuan, keterampilan dan kecakapan ilmu

Departemen audit harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kecakapan ilmu yang diperlukan untuk memikul tanggung jawab audit. Auditor secara bersama-sama harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang berguna dalam melaksanakan jabatannya di dalam organisasi perusahaan. Dalam hal ini termasuk kecakapan dalam melaksanakan norma audit, prosedur-prosedur dan teknik-teknik audit. Departemen audit harus mempunyai auditor atau memakai tenaga konsultan yang mempunyai kecakapan ilmu seperti akunting, keuangan, statistic, EDP, perpajakan, hukum, dan keahlian lainnya sesuai dengan bidang bisnis perusahaan dalam mengembangkan tanggung jawab audit. Walaupun demikian, tidak berarti bahwa setiap auditor harus mempunyai semua kecakapan ilmu itu.

c. Pengawasan

Departemen audit harus dapat menjamin bahwa auditor diawasi sebagaimana mestinya. Manajer departemen audit bertanggung jawab dalam melakukan pengawasan audit secara layak. Pengawasan adalah suatu proses yang berkesinambungan, diawali dengan perencanaan dan diakhiri dengan penyimpulan

tugas audit. Bukti-bukti pengawasan yang memadai harus didokumentasikan dan disimpan. Luasnya pengawasan yang dibutuhkan tergantung pada kecakapan internal auditor dan sulitnya tugas audit. Semua tugas yang dilakukan oleh auditor tetap menjadi tanggung jawab manajer departemen audit.

d. Ketaatan pada kode etik

Seorang auditor dituntut kejujuran, objektif, tekun dan loyalitasnya tinggi pada perusahaan, sehingga seorang auditor harus bertindak sesuai dengan kode etik.

e. Memiliki pengetahuan, keterampilan dan kecakapan ilmu yang memadai sebagai modal dalam melakukan audit.

f. Memiliki kemampuan dalam melakukan hubungan manusiawi dan komunikasi, sehingga diperlukan keluwesan dalam menghadapi berbagai watak manusia dan dapat berkomunikasi secara efektif.

g. Kontinuitas belajar, adanya keinginan untuk senantiasa mempertahankan serta meningkatkan kemampuan teknisnya dengan belajar secara kontinu.

h. Memiliki kemahiran jabatan secara seksama.

## **5. Ruang Lingkup audit**

a. Ruang lingkup audit hanya mencakup pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan efektivitas system pengendalian intern perusahaan dan kualitas manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

b. Ruang lingkup tugas auditor seperti dijelaskan pada norma internal audit ini, mencakup tugas audit yang harus dilaksanakan. Hal ini cukup diketahui, akan tetapi biasanya manajemen memberikan pengarahan secara umum mengenai ruang lingkup pekerjaan dan kegiatan yang akan diperiksa.

c. Maksud penelaahan atas kecukupan pengendalian intern (internal control) adalah untuk memastikan apakah system yang dibuat dapat

memberikan keyakinan bahwa tujuan dan sasaran perusahaan dapat dicapai secara efisien dan efektif.

- d. Maksud penelaahan atas efektivitas system pengendalian intern adalah untuk memastikan bahwa system itu berfungsi seperti yang diharapkan.
- e. Tujuan utama pengendalian intern adalah untuk menjamin :
  - i. Kepercayaan dan integritas terhadap informasi
  - ii. Ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan, dan peraturan-peraturan yang berlaku.
  - iii. Perlindungan atas harta perusahaan.
  - iv. Penggunaan sumber-sumber daya secara efisien dan efektif.
  - v. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atas kegiatan usaha atau program-program perusahaan.
- f. Tingkat kepercayaan dan integritas informasi  
Auditor harus menelaah tingkat kepercayaan, integritas informasi keuangan maupun operasional, sarana serta cara-cara yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, menggolongkan dan melaporkan informasi tersebut. System informasi menyediakan data untuk pengambilan keputusan, pengendalian dan kebutuhan pihak ekstern. Oleh karena itu, auditor harus memeriksa kelayakan system informasi dan memastikan apakah :
  - i. Laporan-laporan dan catatan-catatan keuangan dan operasional benar-benar akurat, dapat dipercaya, tepat waktu, lengkap dan berguna.
  - ii. Kecukupan dan efektivitas pengawasan terhadap pencatatan dan pelaporan.
- g. Ditaatinya kebijakan-kebijakan, rencana-rencana, prosedur-prosedur yang berlaku.
- h. Perlindungan atas harta perusahaan.

Selain itu auditor harus menguji cara-cara untuk melindungi harta perusahaan dan sedapat mungkin menguji kebenaran harta tersebut. Auditor juga harus menelaah cara-cara yang dipergunakan untuk melindungi harta perusahaan dari segala bentuk kerugian seperti pencurian, dan kebakaran. Auditor dalam menguji kebenaran ada tidaknya harta perusahaan haruslah mempergunakan prosedur audit.

- i. Penggunaan sumber-sumber daya secara efisien dan efektif
  - a. Auditor harus menilai tingkat efektif dan efisiensi penggunaan sumber-sumber daya yang ada. Disamping itu, manajemen bertanggung jawab menyusun suatu standar-standar kegiatan usaha untuk mengukur kegiatan-kegiatan penggunaan sumber-sumber daya secara efektif dan efisien. Auditor bertanggung jawab menentukan apakah :
    - i. Standar-standar kegiatan usaha untuk mengukur tingkat efektif dan efisiensi ini telah dibuat atau belum.
    - ii. Standar-standar kegiatan yang dibuat dapat dimengerti dan dapat dicapai.
    - iii. Penyimpangan dari standar-standar kegiatan usaha itu diketahui, dianalisis, dan dibicarakan dengan mereka yang bertanggung jawab untuk tindakan perbaikan.
    - iv. Tindakan perbaikan telah diambil.
  - b. Audit yang berhubungan dengan tingkat efektif dan efisiensi penggunaan sumber-sumber daya harus mengetahui kondisi-kondisi berikut :
    - i. Fasilitas yang tidak dipergunakan secara maksimal
    - ii. Pekerjaan tidak produktif
    - iii. Prosedur-prosedur dengan biaya yang tidak dapat diterima akal sehat
    - iv. Kelebihan atau kekurangan staff



- j. Pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan atas kegiatan usaha atau program perusahaan.

Auditor harus menguji setiap kegiatan atau program untuk memastikan apakah hasil-hasil yang dicapai konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, dan apakah kegiatan usaha atau program-program yang dilakukan sesuai dengan yang direncanakan.

## **6. Pelaksanaan audit**

Pelaksanaan audit harus mencakup perencanaan audit, pengujian dan evaluasi terhadap informasi, penyampaian hasil-hasil audit, dan penindaklanjutan hasil audit.

### **a. Perencanaan audit**

Auditor harus merencanakan terlebih dahulu setiap tugas audit yang akan dilakukan dan perencanaan harus didokumentasikan dan harus mencakup :

- i. Menentukan tujuan dan lingkup audit
- ii. Mendapatkan latar belakang informasi mengenai kegiatan-kegiatan yang akan diperiksa
- iii. Menentukan sumber daya yang diperlukan untuk melakukan audit
- iv. Membicarakan dengan mereka yang terlibat audit
- v. Melakukan pemahaman dan survey lapangan mengenai kegiatan-kegiatan dan pengendalian-pengendalian yang akan diperiksa, menetapkan titik berat audit dan minta saran atau komentar dari departemen yang diperiksa
- vi. Membuat program audit
- vii. Menentukan bagaimana, kapan, dan kepada siapa hasil audit akan disampaikan

viii. Mendapatkan persetujuan atas perencanaan audit

b. Pengujian dan evaluasi terhadap informasi

Auditor harus mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan dan mendokumentasikan informasi-informasi yang diperoleh guna menunjang hasil-hasil audit. Proses pengujian dan evaluasi informasi adalah sebagai berikut :

- 1) Mengumpulkan informasi mengenai hal-hal yang berhubungan dengan tujuan dan lingkup audit.
- 2) Informasi harus cukup, kompeten, relevan, dan berguna untuk menyusun rekomendasi-rekomendasi secara baik atas temuan-temuan audit.
  - i. Informasi yang cukup adalah berdasarkan fakta, memadai, meyakinkan sehingga orang yang diberi informasi akan mempunyai kesimpulan yang sama dengan auditor.
  - ii. Informasi yang kompeten adalah dapat dipercaya, dan cara terbaik untuk memperolehnya adalah dengan mempergunakan teknik audit yang tepat.
  - iii. Informasi yang relevan adalah untuk mendukung temuan-temuan audit dan rekomendasi-rekomendasi, dan konsisten dengan sasaran audit.
  - iv. Informasi yang berguna adalah informasi yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasarannya.
- 3) Prosedur-prosedur audit, termasuk teknik pengujian dan sampling yang dipergunakan, harus dipilih terlebih dahulu, apakah dapat dipraktikan atau tidak, apakah harus diperluas atau diubah bila diperlukan.
- 4) Proses pengumpulan, penganalisisan, penginterpretasian, dan pendokumentasian informasi ini harus diawasi guna menjamin

terpeliharanya objektivitas internal auditor dan tercapainya sasaran audit.

5) Kertas kerja audit harus dibuat oleh auditor dan diperiksa kembali oleh atasan auditor. Kertas kerja audit ini harus mencatat semua informasi yang diperoleh dan analisis-analisis yang dibuat dan harus mendukung penemuan-penemuan audit dan rekomendasi-rekomendasi yang dilaporkan.

c. Penyampaian hasil-hasil audit

i. Auditor harus melaporkan hasil-hasil audit yang dilakukannya. Laporan hasil audit setelah tugas audit selesai, harus disusun secara tertulis dan ditandatangani. Laporan intern baik secara tertulis maupun lisan dapat diterima.

ii. Auditor harus mendiskusikan teman-teman audit, kesimpulan dan rekomendasi-rekomendasi yang diusulkan dengan manajemen pada tingkat tertentu sebelum mengeluarkan laporan resmi hasil audit.

iii. Laporan harus objektif, jelas, singkat tapi padat, membangun dan tepat waktu.

iv. Laporan harus menyajikan tujuan, lingkup dan hasil audit, dan bila mungkin laporan harus berisi pernyataan pendapat auditor.

v. Laporan dapat berisi rekomendasi-rekomendasi atas perbaikan-perbaikan yang masih dapat dilakukan, pernyataan kepuasan atas prestasi yang dicapai dan tindakan perbaikan.

vi. Pandangan/pendapat unit kerja yang diperiksa mengenai kesimpulan atau rekomendasi-rekomendasi yang diberikan dapat juga dimasukkan dalam laporan.

vii. Manajer Departemen audit atau yang ditugaskan untuk itu, terlebih dahulu harus menelaah kembali dan menyetujui laporan audit itu sebelum dikeluarkan, harus menentukan kepada siapa saja laporan itu akan diedarkan.

d. Tindak lanjut audit

Auditor harus melakukan tindak lanjut audit untuk memastikan bahwa tindakan-tindakan perbaikan yang memadai telah dilakukan sesuai laporan hasil temuan audit. Disini auditor harus menetapkan bahwa tindakan perbaikan telah dilakukan dan berhasil dengan baik, atau manajemen diasumsikan telah mengetahui resiko bila tidak dilakukan tindakan perbaikan sesuai laporan hasil audit.

## **5. Pengelolaan Departemen Audit**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan akan mampu memahami:

1. Pengelolaan Pekerjaan Audit
2. Tujuan, Wewenang, dan Tanggung Jawab Audit
3. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia
4. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia
5. *Feedback* Audit Sumber Daya Manusia

### **5.1. Pengelolaan Pekerjaan Audit**

---

Manajer departemen audit harus mengelola dan bertanggung jawab secara layak, sehingga :

- a. Pekerjaan audit harus dapat memenuhi tujuan umum perusahaan, dan tanggung jawabnya disahkan oleh manajemen puncak.
- b. Sumber daya yang ada di departemen audit harus digunakan secara efektif dan efisien.
- c. Pekerjaan audit dilakukan menurut norma audit.

### **5.2. Tujuan, Wewenang dan Tanggung jawab**

---

Manajer departemen audit harus mempunyai pernyataan yang lengkap mengenai tujuan, wewenang dan tanggung jawab untuk departemen audit. Selain itu manajer departemen audit juga bertanggung jawab mendapatkan persetujuan, dukungan Top Manajemen dalam lingkup tugas, wewenang dan tanggung jawab departemen audit.

a. Perencanaan

Manajer departemen audit harus menyusun rencana-rencana dalam melaksanakan tanggung jawab departemen audit.

- 1) Rencana-rencana ini harus sejalan dengan lingkup tugas dan tanggung jawab departemen audit dan sasaran perusahaan.
- 2) Proses perencanaan meliputi penetapan:
  - i. Sasaran-sasaran
  - ii. Jadwal pelaksanaan audit
  - iii. Perencanaan staff dan anggaran biaya
  - iv. Laporan kegiatan
- 3) Sasaran departemen audit harus mampu dicapai sesuai dengan rencana-rencana kegiatan usaha, dan sedapat mungkin harus dapat diukur. Sasaran tersebut harus disertai dengan criteria pengukuran dan tanggal penyelesaian yang ditargetkan.
- 4) Jadwal pekerjaan audit harus:
  - i. Kegiatan-kegiatan yang akan diperiksa
  - ii. Kapan audit itu akan dilakukan
  - iii. Perkiraan waktu yang dibutuhkan, dengan memperhitungkan lingkup audit yang direncanakan, sifat dan luasnya audit yang dilakukan oleh yang lain.

Hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan prioritas dalam audit harus termasuk :

- a. Tanggal dan hasil audit yang lalu
- b. Pengungkapan kondisi keuangan
- c. Potensi kerugian dan resiko
- d. Permintaan manajemen
- e. Perubahan yang besar dalam kegiatan operasional, program-program, system dan pengendalian.
- f. Kesempatan untuk mencapai manfaat kegiatan operasional
- g. Perubahan dan kemampuan auditor

Jadwal pekerjaan auditor harus cukup fleksibel sehingga dapat memenuhi kemungkinan permintaan jasa yang tidak dapat diduga sebelumnya kepada departemen audit.

- 5) Perencanaan staff dan anggaran biaya, termasuk jumlah dan pengetahuan, keterampilan dan kecakapan ilmu yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya harus ditetapkan dari jadwal pekerjaan, kegiatan-kegiatan administrasi, pendidikan dan latihan kerja yang dibutuhkan, penelitian dan pengembangan audit.
- 6) Laporan kegiatan harus disampaikan secara berkala kepada manajemen. Laporan-laporan ini harus membandingkan (a) prestasi dengan sasaran departemen dengan jadwal audit, dan (b) pengeluaran dengan anggaran biaya audit. Departemen audit harus menjelaskan sebab-sebab penyimpangan yang mencolok dan menyatakan tindakan yang diambil atau diperlukan.

- a. Kebijakan dan prosedur

Manajer departemen audit harus membuat kebijakan dan prosedur secara tertulis yang akan digunakan sebagai pedoman kerja oleh auditor. Bentuk dan isi kebijakan dan prosedur tertulis tersebut harus sesuai dengan ukuran dan struktur departemen audit dan tingkat kesulitan (kompleksitas) pekerjaannya. Departemen audit yang kecil mungkin dapat dikelola secara informal. Para auditor mungkin dapat diperintahkan dan diawasi secara harian, pengawasan tertutup dan pembuatan memo saja. Sedangkan departemen audit yang besar harus dikelola secara lebih formal dan harus ada kebijakan dan prosedur audit yang lengkap (*comprehensive*) sebagai pedoman bagi auditor.

- b. Manajemen dan Pengembangan Karyawan

Manajer departemen audit harus membuat suatu program untuk melakukan seleksi dan pengembangan SDM dalam

departemen audit. Program tersebut harus dilengkapi dengan :

- 1) Uraian jabatan secara tertulis untuk setiap tingkatan auditor
- 2) Seleksi SDM yang cakap dan memenuhi syarat
- 3) Pelatihan kerja dan kesempatan melanjutkan pendidikan bagi setiap auditor
- 4) Menilai prestasi setiap auditor paling tidak sekali setahun
- 5) Memberikan bimbingan bagi auditor atas prestasi dan pengembangan jabatan mereka

c. Jaminan mutu audit

Manajer departemen audit harus mengusahakan dan mempertahankan program pengawasan terhadap mutu pekerjaan audit guna mengevaluasi kegiatan departemen audit.

- 1) Tujuan program ini adalah menjamin pekerjaan audit sesuai dengan standar, lingkup tugas, dan wewenang auditor, dan standar lain yang ada. Program pengawasan mutu harus mencakup elemen-elemen berikut :
  - a. Supervisi
  - b. Penelaahan kembali secara internal
  - c. Penelaahan kembali secara eksternal
- 2) Supervisi pekerjaan auditor harus dilaksanakan secara terus-menerus guna menjamin pelaksanaan pekerjaan audit sesuai dengan norma audit, kebijakan departemen audit, dan program audit.
- 3) Pekerjaan audit harus ditelaah (review) secara periodic oleh karyawan di departemen audit untuk menilai kualitas dari audit yang telah dilaksanakan.



Penelaahan ini harus dilakukan oleh karyawan yang tidak melakukan audit.

- 4) Pekerjaan audit ditelaah kembali secara eksternal oleh orang independen yang tidak mempunyai konflik kepentingan dalam perusahaan. Laporan harus menyatakan pendapat atas dipatuhinya norma audit dan rekomendasi untuk perbaikan.

### **5.3. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia**

---

Manfaat audit sumber daya manusia adalah:

1. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen sumber daya manusia bagi organisasi
2. Meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara anggota-anggota departemen sumber daya manusia
4. Menjernihkan tugas-tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia
5. Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktek sumber daya manusia
6. Menemukan masalah-masalah sumber daya manusia yang kritis
7. Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap ketentuan-ketentuan ilegal
8. Mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang efektif
9. Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan-perubahan yang dibutuhkan di dalam departemen sumber daya manusia
10. Mewajibkan suatu telaah yang cermat atas sistem informasi departemen

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

1. pemeriksaan fisik perusahaan
2. konfirmasi
3. dokumentasi
4. observasi
5. pertanyaan pada klien

#### **5.4. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia**

---

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

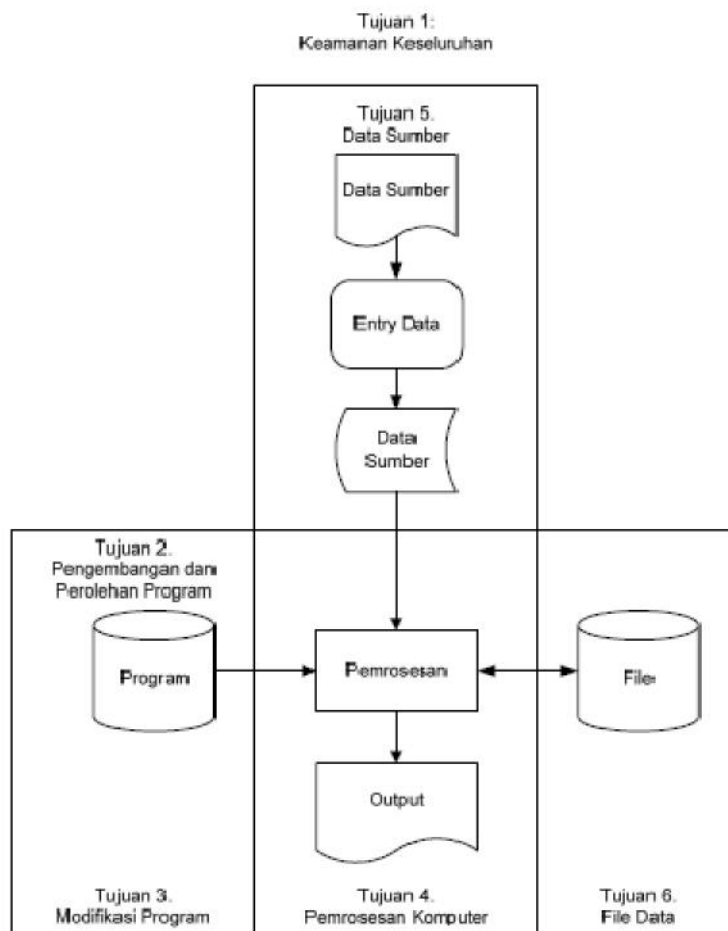
- a. untuk membantu MSDM memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tujuan-tujuan organisasi
- b. untuk menciptakan nilai (*value*) sehingga organisasi bertanggung jawab secara sosial, etikal, dan kompetitif
- c. untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*) dari para karyawan dan manajer operasi dalam 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 efektifitas 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.

Perlengkapan keamanan melindungi perlengkapan komputer, program, komunikasi, dan data dari akses yang tidak sah, modifikasi atau penghancuran.

- a. Pengembangan dan perolehan program dilaksanakan sesuai dengan otorisasi khusus dan umum dari pihak manajemen
- b. Modifikasi program dilaksanakan dengan otorisasi dan persetujuan dari pihak manajemen
- c. Pemrosesan transaksi, file laporan dan catatan komputer lainnya telah akurat dan lengkap.
- d. Data sumber yang tidak akurat atau yang tidak memiliki otorisasi yang tepat diidentifikasi dan ditangani sesuai dengan kebijakan manajerial yang telah ditetapkan.
- e. File data komputer telah akurat, lengkap dan dijaga kerahasiaannya.

Tujuan audit tersebut diatas berkaitan dengan komponen dari sistem informasi. Keterkaitan antara tujuan audit dan komponen sistem informasi dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Komponen Sistem Informasu dan Tujuan Audit yang Berkaitan

## 5.5.Feedback Audit

*Feed back* dari suatu pelaksanaan audit adalah :

1. Mengidentifikasi kontribusi departemen sumber daya manusia terhadap perusahaan
2. Meningkatkan citra professional departemen sumber daya manusia
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara karyawan departemen sumber daya manusia
4. Memperjelas tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia
5. Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik sumber daya manusia

6. Menemukan masalah sumber daya manusia yang kritis
7. Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan peraturan yang berlaku
8. Mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur yang efektif
9. Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan dalam departemen sumber daya manusia
10. Memberikan informasi yang cermat atas sistem informasi departemen sumber daya manusia

## **6. BIDANG-BIDANG UTAMA AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan akan mampu memahami:

1. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia
2. Penyusunan Staf dan Pengembangan
3. Kontrol dan Evaluasi Organisasi
4. Batasan Pemeriksaan
5. Sumber Data Audit Sumber Daya Manusia

### **6.1. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia**

---

Sistem Informasi sumber daya manusia meliputi:

1. Pemberian kompensasi
  - a. Taksiran-taksiran permintaan dan suplai
  - b. Persediaan keahlian
  - c. Bagan penggantian dan ringkasan penggantian
2. Pemberian Kompensasi :
  - a. Tingkat gaji dan upah
  - b. Paket tunjangan karyawan
  - c. Jasa-jasa untuk karyawan yang disediakan oleh perusahaan
3. Informasi analisis pekerjaan :
  - a. Deskripsi pekerjaan
  - b. Spesifikasi pekerjaan
  - c. Standar kinerja pekerjaan

### **6.2. Penyusun Staf dan Pengembangan**

---

1. Rekrutmen :
  - a. Sumber-sumber rekrutmen
  - b. Ketersediaan calon pelamar
  - c. Lamaran-lamaran pekerjaan

2. Seleksi :
  - a. Rasio-rasio seleksi
  - b. Prosedur-prosedur seleksi
  - c. Adanya peluang kerja yang sama
3. Pelatihan dan Orientasi :
  - a. Program-program orientasi
  - b. Tujuan-tujuan pelatihan dan prosedur
  - c. Tingkat proses belajar
4. Pengembangan Karier :
  - a. Keberhasilan penempatan internal
  - b. Program perencanaan karier
  - c. Upaya-upaya pengembangan SDM

### **6.3. Kontrol dan Evaluasi Organisasi**

---

1. Penilaian Kinerja :
  - a. Standar-standar dan ukuran kinerja
  - b. Prosedur-prosedur disiplin
  - c. Prosedur perubahan dan pengembangan
2. Hubungan manajemen-karyawan :
  - a. Kepatuhan legal
  - b. Manajer-manajer pelaksana
  - c. Umpan balik karyawan atas personalia

### **6.4. Batasan Pemeriksaan**

---

Ada tiga faktor yang membatasi pemeriksaan yaitu:

1. Pengetahuan audit manajemen.
2. Waktu audit.
3. Biaya audit

## 6.5. Sumber Data Audit SDM

---

Sumber data yang dapat digunakan untuk keperluan audit, dapat diperoleh Dari berbagai sumber, antara lain yaitu:

1. Pemeriksaan fisik
2. Konfirmasi
3. Dokumentasi
4. Observasi
5. Pertanyaan pada klien.

Adapun sumber data yang bisa digunakan untuk audit SDM adalah :

1. SOP, aturan dan prosedur yang ada
2. Pimpinan Departemen SDM atau personalia
3. Pimpinan Departemen lain



## **7. KUESIONER UNTUK AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan akan mampu memahami:

1. Pertanyaan-Pertanyaan Dasar dalam Audit
2. Perekrutan
3. Kompensasi dan Manfaat
4. Ketenagakerjaan
5. Pelatihan dan Pengembangan
6. Hubungan Industrial
7. Hukum Tenaga Kerja
8. Sistem Informasi dan Teknologi Sumber Daya Manusia
9. Strategi Sumber Daya Manusia

#### **7.1. Pertanyaan-Pertanyaan Dasar Dalam Audit**

- 
1. Berapa banyak staff karyawan yang mengurus SDM di organisasi (termasuk pelatihan)?
  2. Bagaimana struktur organisasi SDM ?
  3. Bagaimana anggaran SDM ?

#### **7.2. Perekrutan**

- 
1. Bagaimana mencari sumber daya untuk calon karyawan ?
  2. Bagaimana calon karyawan dipilih dan diseleksi ?
  3. Bagaimana pemenuhan secara aspek hukum tentang perekrutan?
  4. Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?
  5. Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?

#### **7.3. Kompensasi dan Manfaat**

- 
1. Apakah ada kebijakan kompensasi untuk setiap tingkatan, misal manajerial, staff dan pekerja?
  2. Bagaimana menentukan kebijakan gaji pokok?

3. Apakah sistem pembobotan jabatan digunakan?
4. Apakah uraian jabatan selalu diupdate?
5. Apakah gaji tidak tetap (variable) ada dalam pelaksanaannya?
6. Bagaimana penentuan kenaikan gaji?
7. Apakah gaji dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja ?
8. Apakah sistem penggajian sudah mengikuti aturan dan regulasi yang berlaku ?
9. Apakah pemberian tunjangan sudah memenuhi persyaratan yang berlaku ?
10. Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?
11. Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?

#### **7.4. Ketenagakerjaan**

---

1. Bagaimana mengidentifikasi ketrampilan tenaga kerja ?
2. Apakah ada isu-isu kritis mengenai suksesi tenaga kerja ?
3. Apakah ada distribusi tenaga kerja yang tidak lazim berdasarkan umur, jenis kelamin dll ?
4. Bagaimana perencanaan tenaga kerja dilakukan ?
5. Bagaimana rencana suksesi untuk pimpinan dilakukan ?
6. Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabata dan semua lokasi ?
7. Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?

#### **7.5. Pelatihan dan Pengembangan**

---

1. Bagaimana pelatihan diberikan ?
2. Bagaimana program pelatihan dikelola ?
3. Apakah ada staff yang membidangi khusus masalah pelatihan ?
4. Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?
5. Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?

## **7.6. Hubungan Industrial**

---

1. Apakah serikat pekerja ada di organisasi ?
2. Apakah persetujuan dan kesepakatan kolektif ada disini ? Kapan kadaluarsanya?
3. Berapa banyak demo yang ada setiap tahun ?
4. Apakah ada demo yang luar biasa ?

## **7.7. Hukum Tenaga Kerja**

---

1. Apakah ada proses untuk mengelola isu kesesuaian dengan hukum sesuai yuridiksi yang berlaku?
2. Apakah ada proses litigasi ?
3. Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?
4. Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?

## **7.8. Sistem Informasi dan Teknologi Sumber Daya Manusia**

---

1. Bagaimana data sistem informasi SDM diinstalasikan ?
2. Seberapa update teknologi sistem informasi ?
3. Apakah data dan informasi sudah benar akurat, tepat dan valid ?
4. Apakah ada proses review terhadap teknologi informasi SDM secara periodik ?

## **7.9. Strategi Sumber Daya Manusia**

---

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

## **8. PROSPEK AUDIT**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan akan mampu memahami:

1. Audit Strategi Perusahaan
2. Audit Strategi Sumber Daya Manusia
3. Audit Fungsi Sumber Daya Manusia
4. Audit Kepuasan Kerja
5. Prospek Audit SDM di Masa Mendatang

### **8.1. Audit Strategi Perusahaan**

---

Strategi perusahaan tidak dibentuk oleh profesional SDM, melainkan kekuatannya sendirilah yang menentukan kesuksesannya. Strategi perusahaan memberi perhatian pada bagaimana perusahaan bekerja untuk memperoleh keuntungan kompetitif. Misalnya dengan menilai kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Memahami strategi akan memberikan implikasi yang kuat bagi perencanaan, pengadaan staf, kompensasi, hubungan karyawan dan kegiatan SDM lainnya, yang dapat menjadi efektif hanya jika mereka memberikan kontribusi terhadap tujuan-tujuan strategis perusahaan.

Kecocokan antara lingkungan dan strategi tidak dapat diabaikan. Karyawan pada departemen SDM dapat mempelajari strategi perusahaan melalui wawancara dengan eksekutif utama, tinjauan rencana jangka panjang bisnis, dan pengamatan lingkungan sistemik yang didesain untuk menemukan perubahan trend/kecenderungan. Mereka memeriksa fungsi, kepatuhan terhadap manajerial dan penerimaan karyawan terhadap kebijakan dan praktik SDM dalam hubungannya dengan rencana strategi perusahaan.

Dengan demikian, melalui audit akan mengingatkan karyawan dari departemen SDM dan yang lainnya tentang kontribusi tersebut dalam menciptakan sebuah image yang lebih profesional dari departemen itu di antara para manajer dan para ahli. Selain itu, dengan audit akan membantu menjelaskan tentang peranan departemen SDM ini, khususnya mengenai fungsi desentralisasi

dari perusahaan-perusahaan besar. Barangkali hal yang lebih penting bahwa audit ini menemukan masalah-masalah dan membuat rencana dari perusahaan.

### **8.2. Audit Strategi Kerja Sama**

---

Strategi kerja sama tidaklah ditata oleh para profesional SDM, akan tetapi mereka menentukan kesuksesannya. Strategi kerja sama ini menekankan pada bagaimana agar perusahaan terus memperoleh keuntungan kompetitif, dengan melaluinuji kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta ancaman eksternal (melalui analisis SWOT). Memahami strategi ini mempunyai implikasi yang kuat bagi penyusunan kompensasi hubungan antara pekerja dan aktivitas SDM lainnya di dalam perusahaan itu yang dapat dikatakan efektif apabila mereka memberikan kontribusi kepada tujuan strategi perusahaan. Strategi kecocokan lingkungan tidak dapat diabaikan. Para karyawan departemen SDM bisa mempelajari strategi perusahaan melalui interview eksekutif-eksekutif kunci mempelajari rencana bisnis jangka panjang dan sistem lingkungan yang telah tersusun. Untuk mengetahui trend-trend perubahan mereka harus mengaudit fungsi mereka. Fungsi manajerial kebijakan dan praktik penerimaan karyawan dalam hubungannya dengan rencana perusahaan. Sebagai contoh terjadi pertukaran karyawan yang tinggi.

### **8.3. Audit Fungsi Sumber Daya Manusia**

---

Audit ini mengadakan evaluasi tentang seberapa jumlah para manajer yang mampu melaksanakan segala kebijakan dan prosedur yang telah digariskan oleh departemen SDM. Seandainya para manajer mengabaikan kebijakan-kebijakan yang ada atau melanggar hukum ketenagakerjaan, selayaknya penilaian ini mampu mengungkapkannya. Dengan demikian, tindakan-tindakan perbaikan segera dapat dilakukan sebelum permasalahan berkembang terlalu jauh.

Dalam pelaksanaan audit fungsi SDM ini, auditor harus:

- a. Mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab terhadap aktivitas/kegiatan.
- b. Menetapkan sasaran-sasaran yang dicari dari setiap kegiatan.
- c. Meninjau kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.
- d. Mengambil catatan-catatan dalam sistem informasi SDM untuk mempelajari apabila kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur telah diikuti dengan tepat.
- e. Menyiapkan laporan yang sebenarnya tentang sasaran, kebijakan dan prosedur.
- f. Mengembangkan rencana tindakan untuk memperbaiki kesalahan dalam sasaran, kebijakan dan prosedur.
- g. Menindaklanjuti rencana tindakan untuk melihat jika sasaran, kebijakan dan prosedur memecahkan masalah yang ditemukan dalam audit.

#### **8.4.Audit Kepuasan Kerja**

---

Departemen yang efektif pasti mampu memenuhi sasaran-sasaran perusahaan maupun kebutuhan-kebutuhan karyawan. Ketika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka pergantian, ketidakhadiran dan aktivitas serikat kerja kemungkinan besar terjadi. Untuk mempelajari seberapa jauh kebutuhan-kebutuhan karyawan dipenuhi, auditor mengumpulkan data dari para karyawan. Auditor akan mengumpulkan informasi tentang upah, tunjangan, praktik-praktik pengawasan, bantuan perencanaan karier dan *feed back* yang diterima karyawan atas prestasi kerjanya.

#### **8.5.Prospek Audit Sumber Daya Manusia di Masa Mendatang**

---

Audit memang diperlukan bagi suatu perusahaan, namun itu hanyalah merupakan tindakan untuk melihat keadaan di masa lalu. Audit hanyalah mengungkap tentang keberhasilan suatu keputusan di masa lalu. Departemen

SDM seharusnya menatap jauh ke depan, karena tanpa pandangan jauh ke depan bidang SDM hanyalah akan menjadi “reaktif” dan tidak “proaktif”.

Adapun tantangan yang akan menghadang dalam manajemen SDM di masa datang diperkirakan, antara lain tentang:

- a. Globalisasi, keanekaragaman dan kaitannya dengan lingkungan
- b. Hak-hak pekerja
- c. *Performance* pekerja dan produktivitasnya
- d. Hambatan-hambatan SDM.

## 9. PENGUKURAN KINERJA SUMBERDAYA MANUSIA

### Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan akan mampu memahami:

1. Pengukuran kinerja departemen sumberdaya manusia
2. Pengertian dan Manfaat *Key Performance Indicators*
3. Proses Penyusunan *Key Performance Indicators*
4. *Pengertian DP3*

#### 9.1. Pendahuluan

---

Departemen sumberdaya manusia menjadi salah satu bagian kunci perusahaan karena dalam departemen ini para pegawai dikembangkan sesuai dengan kompetensi dan peminatan yang dimiliki sehingga bisa bersinergi dengan perusahaan. Perusahaan besar akan mengembangkan departemen sumberdaya manusia sebagai departemen yang menyediakan berbagai jenis pelatihan untuk mengembangkan potensi SDM dan membuat berbagai kriteria dalam jenjang karir dari mulai masuk sampai menjelang pension.

Dalam upaya pengembangan SDM, departemen ini harus membuat berbagai kriteria penilaian kinerja pegawai sehingga berbagai aspek dapat dikaji yang akan dapat mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan/misinya. Berbagai pengukuran kinerja pegawai dapat dirancang oleh departemen SDM dengan mendasarkan kepada kondisi organisasi dan individunya serta tuntutan kebutuhan dunia luar perusahaan yang tidak dapat dihindari. Dengan beradaptasi terhadap tuntutan dari luar perusahaan menjadikan proses pengembangan SDM selalu *ter-up date*.

Ada berbagai jenis pengukuran kinerja pegawai diantaranya adalah *Key Performance Indicators* dan *DPE* sedangkan Dwiyanto (dalam Pasolong, 2006: 50-51) <http://education-lili.blogspot.com/2009/03/mengukur-kinerja-pegawai-melalui-lima.html> mengenai indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja yaitu sebagai berikut :

- a. Produktivitas, bahwa produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga mengukur efektivitas pelayanan. Dan pada umumnya dipahami sebagai ratio antara input dan output.



- b. Kualitas layanan, maksudnya bahwa kualitas dari pelayanan yang diberikan sangat penting untuk dipertahankan.
- c. Responsivitas, maksudnya bahwa birokrasi harus memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan masyarakat, menyusun agenda dan prioritas pelayanan serta mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
- d. Responsibilitas, maksudnya bahwa pelaksanaan kegiatan harus dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar dan kebijakan birokrasi baik yang eksplisit maupun yang implisit.
- e. Akuntabilitas, maksudnya bahwa seberapa besar kebijakan dan kegiatan birokrasi tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, dimana para pejabat politik tersebut dengan sendirinya akan selalu memprioritaskan kepentingan rakyat.

Menurut Sami'an, penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu validity, agreement, realism, dan objectivity. Masing-masing standar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Validity adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Valid artinya sesuai dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.
2. Agreement adalah persetujuan, artinya standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian.
3. Realism adalah standar penilaian bersifat realistis.
4. Objectivity berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit.

Berdasarkan ke 4 standar diatas, penilaian yang dikembangkan organisasi dapat dilakukan dalam 3 obyek yaitu : people-based criteria, product-based criteria, behaviour-based criteria.

1. *People-based criteria* dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk selection dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.
2. *Product-based criteria* didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.
3. *Behaviour-based criteria* mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

Organisasi akan mengembangkan penilain untuk pegawainya atas dasar kondisi organisasi, kebutuhan yang ada serta rancangan misi tentang sumberdaya manusia.

## ***9.2. Key Performance Indicator***

---

*Key Performance Indicator* merupakan matrik baik finansial maupun non finansial yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur performa kinerjanya. *Key Performance Indicator* biasanya digunakan untuk menilai kondisi suatu bisnis serta tindakan apa yang diperlukan untuk menyikapi kondisi tersebut. Selama ini *Key Performance Indicator* digunakan untuk mengukur parameter kualitatif yang cenderung sulit pengukurannya. Untuk itu maka digunakan Matrik *Key Performance Indicator* yang disajikan dalam bentuk tabel, yang dapat menjelaskan performa kinerja yang hendak dicapai oleh sebuah perusahaan serta langkah-langkah apa saja yang harus dilakukan untuk merealisasikan obyek strategi dari perusahaan tersebut.

Sebuah matrik dikatakan sebagai *Key Performance Indicator* ketika memenuhi kriteria berikut ini:

- a. Memiliki target. Yakni target apa yang hendak dicapai serta waktu yang diperkukan untuk meraih target tersebut.

- b. Berorientasi pada outcome. Jadi tidak sekedar output (hasil dari proses) sebab outcome berpengaruh secara signifikan.
- c. Memiliki nilai *threshold* (ambang batas). Yakni untuk membedakan antara nilai target dengan nilai aktual.

*Key Performance Indicator* memiliki peran penting bagi kemajuan sebuah perusahaan. Sebab, perusahaan akhirnya dituntut memiliki visi dan misi yang jelas serta langkah praktis untuk merealisasikan tujuannya. Dan tidak sekedar itu saja, dengan *Key Performance Indicator* perusahaan bisa mengukur pencapaian performa kinerjanya. Apakah sudah sesuai atukah belum sama sekali.

Karena *Key Performance Indicator* merupakan alat ukur performa kinerja sebuah perusahaan, maka *Key Performance Indicator* juga harus mencerminkan tujuan yang ingin diraih oleh perusahaan tersebut. Artinya, *Key Performance Indicator* setiap perusahaan bisa jadi berbeda sesuai dengan kebutuhannya.

Oleh karena itu sebelum menetapkan *Key Performance Indicator*, perusahaan harus melakukan beberapa persiapan berikut ini:

- a) Menetapkan tujuan yang hendak dicapai.
- b) Memiliki bisnis proses yang telah terdefinisi dengan jelas.
- c) Menetapkan ukuran kuantitatif dan kualitatif sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d) Memonitor setiap kondisi yang terjadi serta melakukan perubahan yang diperlukan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang.

*Key Performance Indicator* membutuhkan perencanaan yang matang. Selain itu juga harus didukung oleh ketersediaan data dan informasi yang akurat serta konsisten. Di sinilah peran penting sistem informasi bagi sebuah perusahaan. Jika perusahaan mampu menyediakan sistem informasi yang akurat, konsisten, dan mudah diakses bagi siapa saja yang berkepentingan, niscaya data yang diperoleh bisa dipertanggungjawabkan keakuratan dan konsistensinya. Sehingga, perusahaan juga harus menyediakan perangkat teknologi informasi yang

fungsional dan tepat sasaran. Agar *Key Performance Indicator* bisa berfungsi dengan optimal, maka *Key Performance Indicators* harus spesifik, terukur, bisa dicapai/realistis, bisa dipercaya, dan mempunyai target waktu pencapaian.

### 9.3. Proses Penyusunan *Key Performance Indicator*

*Key Performance Indicators* (KPI) dapat diartikan sebagai ukuran atau indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang telah kita tetapkan telah berhasil diwujudkan. Dalam menyusun KPI sebaiknya ditetapkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur. KPI juga sebaiknya harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur. Pada sisi lain, biaya untuk mengidentifikasi dan memonitor KPI sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut. Setelah merumuskan KPI untuk setiap sasaran strategis yang ada, maka tahapan berikutnya adalah menentukan angka target untuk setiap KPI.

Berikut adalah Tabel Key Performance Indicator yang digunakan dalam penilaian.

**Tabel 9.1.**

#### ***Key Performance Indicator***

| <b>Rate</b>  | <b>Fungsi dalam HRD</b>   |
|--|---|
| <i>Layoff rate</i>   | <i>job design</i>   |
| <i>Retirement rate</i>   | <i>Retirement plan</i>  |
| <i>Job attendance rate</i><br>- <i>absence rate</i><br>- <i>tardiness rate</i> | Exit interview<br>- discipline program<br>- sick pay policy<br>- convenience of lunchroom |
| <i>Overtime rate</i>   | - employee scheduling<br>- selection & training proces                                    |
| <i>Position vacancy rate</i>   | - recruitment & selection process<br>- salary & benefit package<br>- company image<br>-   |
| <i>Error/Scrap rate</i>  | - <i>Selection process</i><br>- <i>Training program</i>                                   |

|                         |   |
|-------------------------|---|
|                         | - <i>Job satisfaction</i>   |
| <i>Training rate</i>    | - <i>Selection process</i><br>- <i>Training program</i><br>- <i>Return on Investment Kegiatan Pelatihan/workshop</i>  |
| <i>Grievance rate</i>   | - <i>Supervisory practice</i><br>- <i>Job satisfaction</i>  |
| <i>Performance rate</i> | - Persentase pegawai yang melakukan proses developmental coaching pasca kegiatan pelatihan/seminar/workshop.<br>- Jumlah pelatihan/seminar/workshop/pengembangan kompetensi diselenggarakan untuk pegawai dalam kurun waktu tertentu.<br>- Persentase pegawai yang telah menyusun Rencana Pengembangan Individual sesuai dengan pedoman<br>- Frekuensi keluhan karyawan terhadap pelayanan yang diberikan oleh departemen SDM |

Angka skor didapat dari realisasi/target x 100 atau juga bisa target/realisasi x 100; tergantung jenis KPI-nya, apakah KPI *maximize* atau KPI *minimize*. Angka skor akhir didapat dari = skor x bobot KPI /100

#### **9.4. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3)**

---

Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengevaluasi tingkat pelaksanaan pekerjaan seorang pegawai. Penilaian pelaksanaan pekerjaan pegawai negeri sipil ini dituangkan dalam bentuk Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil atau yang lebih dikenal dengan DP3 PNS dan selanjutnya diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979. Pada kenyataannya, DP3 PNS yang notabene adalah daftar penilaian yang dalam penilaiannya menggunakan azas tertutup sering dipertanyakan objektivitasnya, karena penilaiannya yang bersifat rahasia dan si penilai mempunyai otoritas yang mutlak dalam menilai kinerja seseorang. Dengan penilaian yang bersifat rahasia tersebut, mungkin saja pegawai yang dinilai kurang puas terhadap hasil penilaian karena tidak adanya indikator

yang digunakan secara jelas. Untuk kondisi saat ini, ada banyak hal yang membuat DP3 tidak sesuai untuk dilaksanakan dalam menilai kinerja PNS. Salah satunya adalah DP3 cenderung menilai kinerja PNS hanya dari sudut pandang si penilai bukan atas dasar prestasi kerja. Lebih lanjut Mamat (Mamat , 2012 : 73) mengatakan bahwa di dalam melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode daftar DP3 ini, kadang-kadang terjadi penyimpangan yang biasanya dilakukan oleh penilai seperti :

1. *The halo effect* merupakan kesan sesaat yang dapat menyesalkan dalam memberikan penilaian.
2. *The error of central tendency* merupakan kecenderungan untuk membuat penilaian rata-rata.
3. *The leniency and swictness biases*, terjadi apabila standar penilaiannya sendiri tidak jelas.
4. *Personal prejudice* merupakan ketidaksenangan penilai terhadap seseorang yang dapat mempengaruhi penilaian.

Secara garis besar, DP3 tidak dapat digunakan dalam menilai dan mengukur seberapa besar produktivitas dan kontribusi PNS terhadap organisasi. Hal ini disebabkan penilaian prestasi kerja pegawai dengan menggunakan metode DP3 tidak didasarkan pada target tertentu. Karena pengukuran dan penilaian prestasi kerja tidak didasarkan pada suatu target tertentu, maka proses penilaian cenderung bersifat subyektif. Dalam hal atasan langsung pun sebagai pejabat penilai, ia hanya sekedar menilai dan belum tentu memberi klarifikasi dari hasil penilaian serta tindak lanjut penilaian terhadap pegawai yang dinilai.

#### **9.5.Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)**

---

Pemerintah mengevaluasi penilai DP3 yang secara riil ternyata tidak ampu mengukur kinerja pegawai secara objektif, maka pemerintah mencoba membuat cara baru dalam menilai prestasi kerja PNS yaitu dengan menggunakan pendekatan metode Penilaian Prestasi Kerja. Pasal 20 UU Nomor 43 Tahun 1999

tentang pokok-pokok kepegawaian mengamanatkan bahwa tujuan dari penilaian prestasi kerja adalah untuk lebih menjamin objektivitas dalam mempertimbangkan pengangkatan dalam jabatan dan kenaikan pangkat. Pemerintah sendiri, dalam hal ini Presiden Republik Indonesia sudah mengeluarkan aturan mengenai Sasaran Kerja Pegawai yaitu Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil. Penilaian prestasi kerja PNS merupakan suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS (Pasal 1 ayat 2 PP No. 46 Tahun 2011). Tujuannya adalah untuk mengevaluasi kinerja PNS , yang dapat memberi petunjuk bagi manajemen dalam rangka mengevaluasi kinerja unit dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Penilaian prestasi kerja PNS menggabungkan antara penilaian Sasaran Kerja Pegawai Negeri Sipil dengan Penilaian Perilaku Kerja. Penilaian prestasi kerja tersebut terdiri dari dua unsur yaitu SKP (sasaran kerja pegawai) dan Perilaku Kerja dengan bobot penilaian masing-masing unsur SKP sebesar 60 % dan Perilaku Kerja sebesar 40 %. Hasil penilaian prestasi kerja PNS dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan.

Secara umum, penilaian prestasi kerja PNS dibagi dalam 2 (dua) unsur yaitu :

1. **Sasaran Kerja Pegawai (SKP)** merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu. Sasaran kerja pegawai meliputi unsur :
  - a. *Kuantitas* merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
  - b. *Kualitas* merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
  - c. *Waktu* merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
  - d. *Biaya* merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.

2. **Perilaku kerja** merupakan setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh seorang PNS yang seharusnya dilakukan atau tidak dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adapun unsur perilaku kerja meliputi :
- a. *Orientasi pelayanan* merupakan sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan/atau instansi lain.
  - b. *Integritas* merupakan kemampuan seorang PNS untuk bertindak sesuai dengan nilai, norma dan etika dalam organisasi.
  - c. *Komitmen* merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk dapat menyeimbangkan antara sikap dan tindakan untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri, seseorang, dan/atau golongan.
  - d. *Disiplin* merupakan kesanggupan seorang PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi sanksi.
  - e. *Kerja sama* merupakan kemauan dan kemampuan seorang PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan baik dalam unit kerjanya maupun instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang diembannya.
  - f. *Kepemimpinan* merupakan kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi.

Disamping melakukan Kegiatan Tugas Jabatan yang sudah menjadi tugas dan fungsi pokoknya, apabila seorang pegawai memiliki tugas tambahan terkait dengan jabatannya, maka dapat dinilai dan ditetapkan menjadi tugas tambahan. Tugas tambahan pada dasarnya merupakan kegiatan pendukung tugas pokok yang



dibebankan kepada pegawai untuk dilaksanakan. Seorang PNS yang melaksanakan tugas tambahan yang diberikan oleh pimpinan/ pejabat penilai yang berkaitan dengan tugas pokok jabatannya, maka hasilnya dapat dinilai sebagai bagian dari SKP (sasaran kerja pegawai). Dalam Penjelasan PP Nomor 46 Tahun 2011 Pasal (10) yang dimaksud dengan tugas tambahan adalah tugas lain atau tugas-tugas yang ada hubungannya dengan tugas jabatan yang bersangkutan dan tidak ada dalam SKP yang telah ditetapkan. Selain tugas tambahan, PNS yang telah menunjukkan kreatifitas yang bermanfaat bagi organisasi dalam melaksanakan tugas pokok jabatan, hasilnya juga dapat dinilai sebagai bagian dari capaian SKP (sasaran kerja pegawai). Pengertian kreatifitas di sini maksudnya adalah kemampuan individu atau organisasi untuk menciptakan sesuatu yang baru dan mempunyai nilai manfaat bagi keberlangsungan organisasi.

## **10. BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA**

### **Tujuan pembelajaran**

Setelah mempelajari bab ini pembaca diharapkan akan mampu memahami:

1. Pengertian Balanced Scorecard
2. Perspektif dalam BSC
3. Manfaat Balanced Scorecard
4. Penggunaan Balanced Scorecard

### **10.1. Pengertian *Balanced Scorecard***

---

Kemunculan gagasan *balanced scorecard* berawal dari temuan riset Kaplan dan Norton (dari *Harvard Business School*) pada awal tahun 1990an. Konsep awal *balanced scorecard* berdasarkan riset tersebut ditulis pada tahun 1992 di majalah prestisius *Harvard Business Review*. Pada tahun 1996 Norton dan Kaplan menerbitkan buku *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*, berdasarkan pengalaman mereka dalam menerapkan *balanced scorecard* pada banyak perusahaan di Amerika. Buku ini semakin mempopulerkan *balanced scorecard*, sampai ke negara-negara di Eropa, Australia dan Asia. Belum lama ini mereka menerbitkan buku *The Strategy Focused Organisation – How BSC Companies Thrive in the New Business Environment* (2001). Para penemu dan rekan-rekannya membangun sebuah lembaga *Balanced Scorecard Collaboration* untuk mempopulerkan penggunaan *balanced scorecard* pada berbagai institusi di berbagai negara. Secara teratur Norton dan Kaplan menyelenggarakan konferensi di berbagai negara untuk memperkenalkan dan membahas konsep-konsep terbaru mereka. Disayangkan Indonesia sampai saat ini belum mampu menghadirkan pencetus ide *balanced scorecard* ini, namun kursus-kursus dan buku-buku mengenai *balanced scorecard* sudah ada, walau masih bersifat terbatas.

*Balanced scorecard* secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

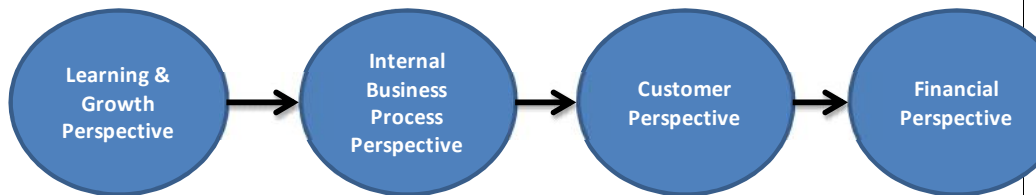
## 10.2. Empat *Perspective Balanced Scorecard*

---

Balance scorecard (BSC) mengartikan misi dan strategi organisasi ke dalam ukuran kinerja komprehensif yang menyediakan kerangka kerja untuk mengukur strategi dan sistem manajemen. Scorecard mengukur kinerja organisasi melalui empat perspektif: *financial, customer, internal business processes, dan learning and growth* (Kaplan dan Norton 1996;2). BSC ini dirancang sebagai alat ukur yang menilai tidak hanya berorientasi pada laba jangka pendek saja, namun juga memperhitungkan laba jangka panjang. BSC ini berusaha menyeimbangkan antara kepentingan *stakeholder*. (Bambang Hariadi, 2002;404)

Kaplan dan Norton menggunakan empat standar perspektif BSC yaitu: 1) **Perspektif Financial**. Perspektif finansial ini adalah terkait dengan keberlanjutan finansial. Perspektif ini digunakan oleh pemegang saham untuk melakukan penilaian kinerja perusahaan. 2) **Perspektif Customer**. Pengukuran perspektif ini, perusahaan harus melakukan survei kepuasan pelanggan, tingkat komplain dari pelanggan per bulan, memperluas segmen pasar, dan lain sebagainya. 3) **Perspektif Proses Bisnis Internal**. Proses bisnis dikelola untuk memberikan pelayanan dan nilai-nilai yang baik kepada pemegang saham dan pelanggan dan dapat mengintegrasikan proses layanan perusahaan bagi pelanggan. 4) **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**. Tujuan dari perspektif ini adalah peningkatan kemampuan dan komitmen karyawan. Ukuran dari perspektif ini dapat dilihat dari 3 sumber yaitu manusia, sistem dan prosedur organisasi.

**Gambar 10.1. Hubungan antar Perpektif dalam BSC**



Sumber: Hilton dan Patt, (2011)

Keempat perspektif di atas harus dipandang sebagai suatu model yang bersifat fleksibel. Hubungan antara 4 perspektif tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.1. Pada saat sebuah organisasi mampu untuk membenahi perspektif pembelajaran dan pertumbuhannya, maka secara otomatis perspektif proses bisnis internal organisasi juga akan ikut terbenahi. Sehingga, akan berpengaruh pada perspektif pelanggan dan juga investor. Dengan demikian, secara tidak langsung akan membuat perspektif finansial menjadi baik karena adanya kepercayaan dari pelanggan dan adanya investor yang mau menanamkan modal pada perusahaan tersebut.

Keempat perspektif tersebut masih dapat dikembangkan lebih lagi sesuai dengan kebutuhan masing-masing perusahaan dan industri. Perspektif biasanya bergantung pada perkembangan industri dan strategi unit bisnis, jadi masih sangat mungkin perspektif bertambah. Semua keuntungan pemangku kepentingan ketika mereka mementingkan untuk kesuksesan dari strategi unit bisnis dapat digabungkan kedalam BSC (Kaplan dan Norton 1996;34-35).

### **10.3. Manfaat *Balanced Scorecard***

---

*Balanced scorecard* memberi manfaat bagi organisasi dalam beberapa cara:

- a. menjelaskan visi organisasi
- b. menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu
- c. mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya
- d. meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan

Selanjutnya dalam menerapkan *balanced scorecard*, Robert Kaplan dan David Norton, mensyaratkan dipegangnya lima prinsip utama berikut:

- (1) menerjemahkan sistem manajemen strategi berbasis *balanced scorecard* ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat memahami
- (2) menghubungkan dan menyelaraskan organisasi dengan strategi itu. Ini untuk memberikan arah dari eksekutif kepada staf garis depan
- (3) membuat strategi merupakan pekerjaan bagi semua orang melalui kontribusi setiap orang dalam implementasi strategis
- (4) membuat strategi suatu proses terus menerus melalui pembelajaran dan adaptasi organisasi dan
- (5) melaksanakan agenda perubahan oleh eksekutif guna memobilisasi perubahan.

#### **10.4. PENGGUNAAN *BALANCED SCORECARD***

---

*Balanced scorecard* digunakan dalam hampir keseluruhan proses penyusunan rencana. Tahapan penyusunan rencana pada dasarnya meliputi enam kegiatan berikut: perumusan strategi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, implementasi dan pemantauan.

##### **1. Perumusan Strategi**

Tahap ini ditujukan untuk menghasilkan misi, visi, keyakinan dan nilai dasar, dan tujuan institusi. Proses perumusan strategi dilakukan secara bertahap, yaitu: analisis eksternal, analisis internal, penentuan jati diri, dan perumusan strategi itu sendiri.

### Analisis Eksternal dan Internal

Analisis eksternal terdiri dari analisis lingkungan makro dan mikro. Analisis lingkungan makro bertujuan mengidentifikasi peluang dan ancaman makro yang berdampak terhadap value yang dihasilkan organisasi kepada pelanggan. Obyek pengamatan dalam analisis ini adalah antara lain: kekuatan politik dan hukum, kekuatan ekonomi, kekuatan teknologi, kekuatan sosial, faktor demografi.

Analisis eksternal mikro diterapkan pada lingkungan yang lebih dekat dengan institusi yang bersangkutan. Dalam dunia perusahaan, lingkungan tersebut adalah industri di mana suatu perusahaan termasuk di dalamnya. Analisis yang dilakukan dapat menggunakan teori Porter mengenai persaingan, yaitu: kekuatan tawar pemasok, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti.

Analisis internal ditujukan untuk merumuskan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan suatu perusahaan antara lain: kompetensi yang unik, sumberdaya keuangan yang memadai, keterampilan yang unggul, citra yang baik, keunggulan biaya, kemampuan inovasi tinggi, dll. Sedangkan kelemahan perusahaan antara lain: tidak ada arah strategi yang jelas, posisi persaingan yang kurang baik, fasilitas yang 'usang', kesenjangan kemampuan manajerial, lini produk yang sempit, citra yang kurang baik, dll.

Kelebihan sistem manajemen strategis berbasis *balanced scorecard* dibandingkan konsep manajemen yang lain adalah bahwa ia menunjukkan indikator *outcome* dan *output* yang jelas, indikator internal dan eksternal, indikator keuangan dan non-keuangan, dan indikator sebab dan akibat. *balanced scorecard* paling tepat disusun pada saat-saat tertentu, misalnya ketika ada merger atau akuisisi, ketika ada tekanan dari pemegang saham, ketika akan melaksanakan strategi besar dan ketika organisasi berubah haluan atau akan mendorong proses perubahan.

*balanced scorecard* juga diterapkan dalam situasi-situasi yang rutin, antara lain: pada saat menyusun rencana alokasi anggaran, menyusun manajemen kinerja, melakukan sosialisasi terhadap kebijakan baru, memperoleh umpan balik, meningkatkan kapasitas staf.

## 2. Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis meliputi proses penentuan sasaran, tolok ukur, target dan inisiatif. Sasaran adalah kondisi masa depan yang dituju. Sasaran bersifat komprehensif: sesuai dengan tujuan dan strategi, merumuskan sasaran secara koheren, seimbang dan saling mendukung. Beberapa pedoman dalam menentukan sasaran adalah: sasaran harus menentukan hasil tunggal terukur yang harus dicapai, sasaran harus menentukan target tunggal atau rentang waktu untuk penyelesaian, sasaran harus menentukan faktor-faktor biaya maksimum, sasaran harus sedapat mungkin spesifik dan kuantitatif (dan oleh karenanya bisa diukur dan dapat diuji), sasaran harus menentukan hanya apa dan kapan; harus menghindari spekulasi kata mengapa dan bagaimana, sasaran harus dalam arah mendukung, atau sesuai dengan, rencana strategis organisasi dan rencana tingkat tinggi lainnya, dan sasaran harus realistis dan dapat dicapai, tetapi tetap menggambarkan tantangan yang berat. Antara visi, tujuan dan sasaran harus saling terkait dalam alur logikanya jelas.

Sasaran juga harus dijabarkan dalam berbagai perspektif. Contoh: **Perspektif finansial**: “Kami akan mencapai suatu hasil total yang secara konsisten akan menempatkan perusahaan kami diantara 125 organisasi puncak yang terdaftar pada the S&P 500”. **Perspektif pelanggan**: “Kami akan secara terus-menerus meningkatkan persepsi pelanggan tentang nilai-nilai yang ditawarkan perusahaan kami sehingga jumlah pelanggan yang tidak memberikan nilai “sangat baik” akan menurun sebanyak 40% ketika melakukan survei pelanggan pada tahun 1998”. **Perspektif proses internal**: “Pada tahun 1998, rasio biaya total operasional kami akan turun sepertiga (33,33%)”. **Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**: “Sasaran kami adalah peningkatan tahunan pada skor yang ditetapkan oleh survei

*benchmark*. Selain itu, kami akan memantau kemajuan kami melalui pengumpulan opini karyawan, baik secara formal maupun non-formal, secara periodik”.

Tolok ukur adalah alat untuk mengukur kemajuan sasaran. Tolok ukur terdiri dari dua jenis: tolok ukur hasil (*lag indicator*) dan tolok ukur pemacu kinerja (*lead indicator*). Keduanya merupakan *key performance indicators*. Indikator kinerja kunci harus merupakan faktor-faktor yang bisa diukur, masuk secara logis dalam area hasil kunci tertentu yang sasarannya jelas, mengidentifikasi apa yang akan diukur, bukan berapa banyak atau ke arah mana, merupakan faktor-faktor yang dapat ditelusuri asalnya (*tracked*) secara terus-menerus sampai tingkat yang memungkinkan.

Jika *outcome indicator* berfokus pada hasil-hasil kinerja pada akhir periode waktu atau aktivitas dan merefleksikan keberhasilan masa lalu atau aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang telah dilaksanakan, maka *output indicator* mengukur proses-proses dan aktivitas-aktivitas antara dan hipotesis dari hubungan sebab-akibat strategik. Contoh ukuran hasil dalam konteks peningkatan profit: pertumbuhan pendapatan, sedang ukuran pemacunya: *revenue mix*. Dalam konteks meningkatkan kepercayaan pelanggan, ukuran hasil: persentase pendapatan dari pelanggan baru, sedang ukuran pemacu: pertumbuhan pelanggan baru.

Target berfungsi memberikan usaha tambahan tetapi tidak bersifat melemahkan semangat, berjangka waktu dua sampai lima tahun agar memberikan banyak waktu untuk melakukan terobosan, membatasi banyak target, berfokus pada terobosan dalam satu atau dua area kunci, tergantung pada nilai (*value*), kesenjangan (*gap*), ketepatan waktu (*timeliness*), hasrat/keinginan (*appetite*), keterampilan (*skill*). Target dapat ditentukan dengan menggunakan hasil *benchmarking*. *Benchmarking* adalah untuk mendapat informasi praktek terbaik, untuk membangun suatu kasus yang jelas guna mengkomunikasikan betapa pentingnya mencapai target-target itu.



Inisiatif adalah langkah-langkah jangka panjang untuk mencapai tujuan. Inisiatif tidak harus spesifik pada satu bagian, tetapi dapat bersifat lintas fungsi/bagian, mengidentifikasi hal-hal penting yang harus dilakukan oleh organisasi agar mencapai tujuan, harus jelas agar manajer dan karyawan dapat menentukan rencana yang diperlukan, dan memperkirakan sumberdaya yang diperlukan untuk mendukung pencapaian strategi secara keseluruhan.

### 3. Penyusunan Program

Proses penyusunan program adalah: menjabarkan inisiatif menjadi beberapa program yang akan dilaksanakan beberapa tahun yad., memperkirakan investasi yang diperlukan untuk setiap program, menghitung perkiraan penerimaan yang dapat diperoleh dan menghitung perkiraan laba/hasil yang akan diperoleh.

### 4. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran bertujuan untuk menentukan kegiatan tahun berikutnya dan sumber daya yang diperlukan. Anggaran disusun berdasarkan iniatif yang telah dirumuskan. Anggaran yang baik adalah: merupakan rencana tindakan terperinci, merupakan rencana satu-dua tahunan, menguraikan biaya yang diperlukan, mengidentifikasi pencapaian terpenting kegiatan tsb., menyebutkan siapa yang akan bertanggung jawab, sebagai referensi menyusun rencana kinerja individual, ditulis secara singkat namun lengkap, alat untuk memantau kinerja dan diperbarui apabila terjadi perubahan-perubahan. Dengan sdemikian *balanced scorecard* mendukung suatu sistem manajemen yang lengkap dengan mengkaitkan strategi jangka panjang ke penganggaran tahunan.

### 5. Implementasi

Tahap ini melaksanakan kegiatan sesuai rencana.

### 6. Pemantauan dan Pengendalian

Tahap ini membandingkan kinerja dengan target. Berbagai kemungkinan hasil adalah berhasil, gagal, dan variasi diantara keduanya. Prinsip umum dalam pemantauan adalah mengukur kinerja, membandingkan kinerja, melakukan

tinjauan ulang, memberi penghargaan dan mengidentifikasi hasil yang dicapai, mempelajari pengalaman, menyesuaikan dan menyegarkan strategi, dan melakukan perbaikan. Pemantauan harus diikuti dengan pengendalian. Jenis-jenis pengendalian: pengendalian premis/asumsi dasar, pengendalian implementasi, pengawasan strategis, dan pengendalian berdasarkan sinyal-sinyal khusus. Pengendalian dapat lebih mudah dilakukan dengan menggunakan *balanced scorecard* karena tolok ukurnya sudah diperjelas.

## DAFTAR PUSTAKA

Arens, Alvin., et al., 2012, *.Auditing An Integrated Approach, Eight Edition,* Prentice-Hall International,Inc, NewYork

Arwildayanto, 2012, *Manajemen Sumberdaya Manusia Perguruan Tinggi: Pendekatan Budaya Kerja Dosen Profesional, Ideas Publisher.*

Badan Penjaminan Mutu Akademik UI, 2007, *Pedoman Penjaminan Mutu Akademik Universitas Indonesia, Jakarta: UI Press.*

Bambangkesit, 2009, *Manajemen SDM : Dosen dalam Meningkatkan Mutu Pendidikan di Perguruan Tinggi.*

Bell, Timothy B., and Arnold M.Wright, 1995, *Auditing Practice, Research and Education: A Productive Collaboration, USA, AICPA.*

Freeeaningsih, 2012, *Audit Sumber Daya Manusia.*

Indonesia, HRD. *Workplace Culture Special*, [http://www.hrd-indo.com/ why.htm](http://www.hrd-indo.com/why.htm).

Diakses tanggal 17 Februari 2005.

Jiantari, 2012, *Audit Sumber Daya Manusia.*

Mulyadi, 2008, *Auditing*, Edisi keenam, buku satu dan dua, Salemba Empat: Jakarta.

Nugraha, Agus., Bernard C., Eva Atriana, Krisfandi Setyo, Witty Aprodhita Kusumo, 2010, Jakarta.

Prabowo, 2007, *Implementasi IT Balanced Scorecard di Perguruan Tinggi*, SNATI 2007, Yogyakarta.

Rohiyatun, Baiq, 2011, *Pengembangan Sumber Daya di Perguruan Swasta (Studi Kasus di Universitas Muhammadiyah Mataram dan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Mataram (tesis)*, Malang.

Siagian, Sondang, P. (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.

Suwardi, 2013, *Audit Sumber Daya Manusia*, Inspektorat Jendral Kementerian Pendidikan Nasional, Yogyakarta.

Ugadje, Evelien Fitri, 2009, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Perguruan Tinggi Agama Kristen (Studi Kasus di Sekolah Tinggi Agama Kristen Protestan Negeri (STAKPN) Sentani Jayapura Papua (tesis)*, Yogyakarta.

Utami, Kartika, 2010, *Audit Sumber Daya Manusia*.

Wibowo, Wahyu, 2004, *Membangun Kultur Perusahaan Melalui Kesadaran Komunikasi Adab*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

<http://www.kemdiknas.go.id/tenaga-pendidik/dosen.aspx>



Stefani Lily Indarto, SE., MM., Akt., CA dilahirkan di Yogyakarta pada tanggal 13 Mei 1974. Sarjana Akuntansi diperoleh dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN tahun 1996. Beliau lulus Magister Manajemen dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta pada tahun 1997 dan lulus Pendidikan Profesi Akuntansi di Universitas Diponegoro pada tahun 2005. Jabatan yang pernah diemban antara lain Sekretaris Jurusan Akuntansi (1998), Ketua Jurusan Akuntansi (2001-2004), Wakil Dekan I (2004-2005), Ketua Tim Internal Audit (2006 & 2013), Wakil Dekan II (2009-2012). Saat ini beliau menjabat sebagai Sekretaris Dekan Fakultas Pascasarjana (2013 – 2017). Dalam bidang pengembangan, beliau beberapa kali memberikan pelatihan seperti Pembukuan Usaha Kecil (2007, 2013-2015), Sistem Pengendalian Internal (2011), dan Analisis laporan keuangan (2003 & 2006).

Beberapa buku yang pernah ditulisnya adalah Praktikum Akuntansi, dan Evaluasi Sistem Pengendalian Internal Perusahaan. Beliau juga aktif dalam penelitian dan publikasi bertaraf nasional dan internasional di bidang Akuntansi dan Auditing.



Theresia Dwi Hastuti.,SE.,MSi.,Akt dilahirkan di Klaten pada tanggal 30 Oktober 1971. Setelah menamatkan S1 jurusan akuntansi di Universitas Sebelas Maret tahun 1995, beliau bekerja di Bank selama 1 tahun, kemudian berpindah menjadi dosen tahun 1996. Gelar S2 didapatkan dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 2002. Jabatan yang pernah diemban antara lain Kepala Laboratorium Akuntansi (1996-1997), Sekretaris Jurusan (1997-1999) Akuntansi, Ketua Jurusan Akuntansi (2004-2008), Ketua Tim Internal Audit (2015) , Wakil Dekan II (2008-2009) dan Wakil Rektor II (2009-2013). Dalam bidang pengembangan, beliau telah beberapa kali memberikan pelatihan seperti ekonomi rumah tangga (2013 dan 2014), penggajian (2015), Sistem pengendalian Internal (2015), Analisis laporan keuangan (2015), Akuntansi UMKM (2015).

Buku yang pernah ditulisnya adalah Praktikum Akuntansi Keuangan Lanjutan. Selain itu juga melakukan penelitian dan publikasi ilmiah ditingkat internasional dalam bidang akuntansi.