

Konsep Dasar Audit dan Audit Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Dra. Miranda Q. Ramli, Psy, M.Si.
Mone Stepanus A., S.E., M. Psi.T., M.B.A.



PENDAHULUAN

Lingkungan bisnis saat ini sangat berbeda apabila dibandingkan dengan beberapa dasawarsa yang lalu. Satu hal yang sangat membedakan adalah lingkungan bisnis yang dinamis dan sangat cepat berubah. Setidaknya ada dua faktor yang mengakibatkan lingkungan bisnis saat ini sangat cepat berubah.

Faktor *pertama* adalah globalisasi yang mengakibatkan dunia seolah-olah menyempit dan batas antarnegara menjadi tidak jelas. Dalam era globalisasi ini bukan hanya perdagangan barang dan jasa yang bebas memasuki pasar global, tetapi juga pasar tenaga kerja. Globalisasi mengakibatkan kompetisi yang makin meningkat. Restoran ayam goreng “Fatmawati” misalnya tidak hanya bersaing dengan restoran sejenis seperti “Mbok Berek” atau “Wong Solo”, tetapi juga harus menghadapi persaingan langsung dengan “Mc Donald”, atau “KFC”. Perusahaan tidak dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya dalam waktu yang lama. Pesaing dapat dengan cepat meniru produk yang ada di pasar bahkan dengan kualitas yang lebih baik dan/atau dengan harga yang lebih murah. Akibatnya, perusahaan dituntut untuk terus melakukan inovasi agar dapat bertahan.

Faktor *kedua* adalah perkembangan teknologi informasi yang begitu pesat. Hal ini menyebabkan perubahan dalam proses bisnis yang sangat radikal. Jaringan ritel “Hero” misalnya tidak perlu menunggu beberapa hari untuk mengetahui tingkat penjualan harian setiap gerainya. Dengan sistem teknologi informasi yang canggih, manajemen bisa mengetahui informasi tersebut setiap harinya secara langsung bahkan informasi produk apa saja yang laku dan apa yang tidak.

Lingkungan bisnis yang sangat cepat berubah ini harus diantisipasi oleh perusahaan agar perusahaan bisa bertahan. Perusahaan harus mampu untuk

terus-menerus mengikuti perubahan karena perubahan adalah keniscayaan. "All is flux, nothing endures", begitu kata Heraclitos, seorang filsuf Yunani Kuno yang berarti semua berubah, tidak ada yang tetap. Apabila perusahaan gagal mengantisipasi perubahan, bisa dipastikan perusahaan hanya akan menjadi sejarah tidak peduli seberapa besar perusahaan tersebut, seperti dinosaurus yang punah karena tidak bisa beradaptasi terhadap perubahan iklim dunia.

Kunci keberhasilan perusahaan dalam perubahan tidak dapat disangsikan lagi terletak pada Sumber Daya Manusia (SDM)-nya. SDM adalah objek dan sekaligus subjek dari perubahan. Perusahaan mungkin memiliki beragam jenis sumber daya: bahan baku, mesin, teknologi, SDM, dan sebagainya. Namun, di antara semua sumber daya tersebut, SDM adalah faktor kunci karena SDM lah yang membuat proses transformasi *input – output* menjadi mungkin. Tidak ada artinya bila perusahaan memiliki mesin dan teknologi yang canggih apabila tidak memiliki SDM yang dapat mengoperasikan mesin tersebut. Karenanya, bagaimana perusahaan mengelola dan mengembangkan SDM-nya merupakan kunci sukses keberhasilan perusahaan.

Anda pasti sudah mempelajari manajemen SDM dalam BMP sebelumnya. Tujuan manajemen SDM pada dasarnya adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki SDM dalam jumlah dan kualifikasi yang tepat pada waktu yang tepat. Sama halnya dengan fungsi manajemen lainnya, praktik manajemen SDM tersebut perlu dievaluasi keberhasilannya. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan audit MSDM.

Topik bahasan (Modul 1) ini akan membahas mengenai pengertian, tujuan, dan manfaat audit MSDM. Namun demikian, agar kita mendapat gambaran yang lebih lengkap, kita akan bahas terlebih dahulu mengenai pengertian audit secara umum. Setelah Anda mempelajari Modul 1 ini, secara umum Anda diharapkan dapat menjelaskan konsep dasar audit mencakup pengertian, tujuan, manfaat, tahapan, dan aktivitas audit terutama terkait audit MSDM Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). Secara khusus, setelah mempelajari Modul 1 ini Anda diharapkan dapat menjelaskan:

1. pengertian, jenis audit, peran, dan fungsi audit;
2. tujuan dan manfaat audit;
3. tahapan dan aktivitas audit;
4. norma audit;
5. pengertian audit manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi;
6. pergeseran paradigma dalam pengelolaan SDM;

7. tujuan dan manfaat audit manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi;
8. sistem dan proses audit manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi.

KEGIATAN BELAJAR 1

Konsep Dasar Audit

A. PENGERTIAN JENIS, PERAN, DAN FUNGSI AUDIT

Sebelum kita membahas mengenai audit khususnya mengenai audit Sumber Daya Manusia (SDM), ada baiknya bila kita menengok mengenai sejarah audit itu sendiri. Anda juga mungkin sangat ingin mengetahui sejak kapan manusia melakukan audit.

Memang bukan hal yang mudah bagi kita untuk mengetahui secara tepat kapan audit pertama kali dilakukan. Namun demikian, setidaknya *The Crup Company* sebuah perusahaan dari Jerman sudah memiliki manual audit sejak awal 1875. Di Amerika, suatu perusahaan yang bergerak di bidang transportasi sudah melakukan audit internal pada tahun 1919. Beberapa hal menarik yang diungkapkan dalam laporan audit tersebut antara lain adanya inefisiensi, pembelanjaan yang berlebihan, dan ketidakjujuran.

Terkait dengan dugaan kapan audit pertama kali dilakukan, seorang ahli pernah menyatakan bahwa audit mungkin dilakukan jauh sebelum ditemukannya sistem tata buku *double-entry* (Flesher dan Siewert, 1982). Hal ini disebabkan bahwa pada dasarnya audit dilakukan karena adanya akal sehat yang logis, yang merupakan bagian dari fungsi manajemen, yaitu pengendalian. Kita akan membahas lebih lanjut mengenai kedudukan dan peran audit dalam manajemen.

Saat ini, mari kita membahas mengenai pengertian audit. Berikut ini beberapa pengertian audit:

1. *Auditing* adalah jasa yang diberikan oleh auditor dalam memeriksa dan mengevaluasi laporan keuangan yang disajikan perusahaan klien. Pemeriksaan ini tidak dimaksudkan untuk mencari kesalahan atau menemukan kecurangan, walaupun dalam pelaksanaannya sangat memungkinkan ditemukannya kesalahan atau kecurangan. Pemeriksaan atas laporan keuangan dimaksudkan untuk menilai kewajaran laporan keuangan berdasarkan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia (Agoes, 2004).

2. Audit adalah pengujian yang independen, objektif, dan mahir atas seperangkat laporan keuangan dari suatu perusahaan beserta dengan semua bukti penting yang mendukung. Hal ini diarahkan dengan maksud untuk menyatakan pendapat yang berguna dan dapat dipercaya dalam bentuk laporan tertulis, seperti apakah laporan keuangan menggambarkan posisi keuangan kemajuan dari suatu perusahaan secara wajar dan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum (Stamp dan Moonitz dalam Suharli, 2000).
3. Audit adalah akumulasi dan evaluasi bukti mengenai informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi dengan kriteria yang telah ditentukan. Audit seharusnya dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen (Arens, dkk, 2008).
4. Audit adalah kegiatan mengumpulkan informasi faktual dan signifikan melalui interaksi (pemeriksaan, pengukuran, dan penilaian serta penarikan kesimpulan) secara sistematis, objektif, dan terdokumentasi yang berorientasi pada asas nilai manfaat (Susilo, 2002).

Dari beberapa pengertian audit tersebut di atas, kita dapat melihat bahwa kegiatan audit tidak hanya terbatas pada laporan keuangan. Arens dan Susilo dalam definisinya lebih menekankan pada proses atau aktivitas audit itu sendiri dan bukan pada objek auditnya. Memang masyarakat awam kebanyakan memahami bahwa audit adalah kegiatan yang terkait dengan keuangan atau akuntansi sehingga istilah audit selalu dikaitkan dengan audit laporan keuangan. Padahal audit keuangan bukanlah satu-satunya jenis audit dan hanyalah merupakan salah satu jenis audit.

1. Jenis Audit

Agar lebih jelas, mari kita lihat beberapa jenis audit di bawah ini. Audit sendiri dapat dibagi dalam tiga jenis, yaitu:

a. *Financial audit* atau audit laporan keuangan

Audit keuangan merupakan evaluasi kewajaran laporan keuangan yang disajikan oleh manajemen secara keseluruhan dibandingkan dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku dan diterima secara umum. Dengan demikian, proses audit ini berkebalikan dengan proses akuntansi keuangan. Dalam akuntansi keuangan, proses berjalan maju sejak adanya transaksi kemudian pencatatan sampai dengan penyusunan laporan keuangan. Sementara itu, proses audit dimulai dari laporan keuangan

yang kemudian berjalan mundur sampai penelusuran transaksi dengan mengevaluasi bukti atau dokumen yang relevan. Dalam bahasa lain, akuntansi keuangan merupakan kegiatan pencatatan transaksi yang hasil akhirnya adalah laporan keuangan. Laporan keuangan ini yang kemudian menjadi *input* dalam proses audit keuangan, dan hasil akhirnya adalah opini atas laporan keuangan tersebut, misalnya wajar atau wajar tanpa syarat.

b. *Compliance audit*

Compliance audit atau audit ketaatan merupakan pemeriksaan untuk mengetahui apakah prosedur dan aturan yang telah ditetapkan oleh pihak yang memiliki otoritas sudah dijalankan oleh pihak atau personil yang seharusnya menjalankan prosedur dan aturan tersebut. Prosedur dan aturan tersebut bisa berasal dari luar organisasi atau perusahaan atau bisa juga merupakan prosedur dan aturan yang merupakan kebijakan internal perusahaan.

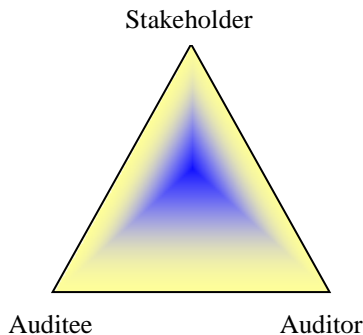
c. *Operational audit*

Operational audit atau audit operasional adalah pemeriksaan atas semua atau sebagian prosedur dan metode operasional suatu organisasi untuk menilai efisiensi, efektivitas, dan keekonomiannya. Audit operasional biasanya dilakukan oleh pihak manajemen untuk mencari rekomendasi perbaikan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam beberapa literatur, audit operasional juga sering disebut dengan *management audit*. Audit operasional atau audit manajemen ini merupakan audit yang ruang lingkungannya sangat luas yang dapat meliputi seluruh fungsi dalam organisasi, mulai dari pemasaran, produksi atau operasi, organisasi dan SDM, dan sebagainya.

Dari pembahasan mengenai jenis audit di atas, kita dapat melihat ruang lingkup atau batasan dari audit. Beberapa ahli membatasi ruang lingkup audit hanya sampai pada mengidentifikasi masalah yang terjadi dan mendefinisikan masalah tersebut dengan jelas termasuk ruang lingkup masalah yang terjadi. Bagaimana usaha atau tindakan yang perlu diambil untuk mengatasi masalah tersebut bukanlah ruang lingkup audit, tetapi tanggung jawab manajemen atau konsultan untuk merumuskannya. Namun demikian, apabila kita memperhatikan jenis audit khususnya audit operasional maka jelas bahwa

audit dilakukan memang tidak sekedar untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi, namun juga merekomendasikan perbaikan yang dibutuhkan. Dengan demikian, proses audit khususnya audit operasional serupa dengan proses awal konsultasi manajemen. Hal ini disebabkan konsultan manajemen ketika melakukan kegiatannya dalam memecahkan masalah pastilah melakukan pemetaan atas kondisi atau situasi yang terjadi. Pemetaan atas situasi yang terjadi tersebut dilakukan konsultan manajemen melalui audit untuk mendapatkan gambaran permasalahan yang ditanganinya.

Terlepas dari perbedaan sudut pandang mengenai ruang lingkup atau batasan audit yang jelas audit selalu melibatkan tiga komponen. Ketiga komponen audit tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1
Pihak yang Terlibat dalam Audit

Ketiga pihak dalam audit tersebut adalah:

- a. Auditor
Auditor adalah orang atau pihak yang memiliki kompetensi untuk melakukan audit. Dalam melakukan audit, auditor harus objektif dan independen.
- b. Auditee
Auditee adalah orang atau pihak yang menjadi objek audit. Objek audit ini sangat beragam, bisa berupa laporan, proses, hasil kerja, dan sebagainya. Meskipun demikian, apa pun objek yang diaudit tentu ada pihak atau orang yang bertanggung jawab terhadap objek audit tersebut.

c. *Stakeholder*

Stakeholder adalah pihak yang berkepentingan terhadap hasil audit. *Stakeholder* ini bisa berasal dari internal organisasi, misalnya manajemen puncak atau bisa juga berasal dari eksternal, seperti pemegang saham atau pemerintah. Robert Elliot dalam CA Magazine (Agustus, 1996) menyebutkan beberapa *stakeholder* yang berkepentingan terhadap hasil audit terkait dengan keputusan yang diambil dalam gambar di bawah ini:

		Decision Types							
		Investment	Finance	Strategic	Consumption	Production	Welfare	Social	Political
Decision Makers	Institutional Investors								
	Analysts								
	Individual Investors								
	Creditors								
	Suppliers/Customers								
	Senior Management								
	Other Employees								
	Boards/Audit Committees								
	Community/Society								
	Government/Regulators								

Gambar 1.2
Stakeholder Audit dan Kepentingannya

Ketiga pihak dalam audit tersebut terdapat dalam setiap jenis audit, baik audit keuangan, audit ketaatan maupun audit operasional.

Kita sudah membahas mengenai sejarah dan pengertian audit. Sebelum kita membahas lebih lanjut mengenai audit, mari kita telaah terlebih dahulu bagaimana kedudukan dan peran audit dalam manajemen.

2. Peran dan Fungsi Audit dalam Manajemen

Anda pasti telah mempelajari apa itu organisasi dan manajemen dalam BMP yang lain. Berikut ini kita akan mengingat kembali beberapa hal penting

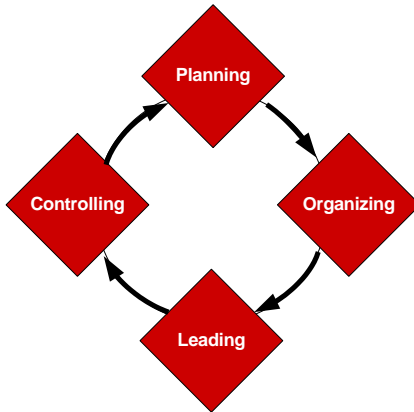
mengenai manajemen sebelum kita membahas bagaimana kedudukan audit dalam manajemen.

Organisasi adalah kumpulan dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama yang sulit atau tidak dapat dicapai oleh anggota organisasi bila mereka bekerja sendiri-sendiri. Setiap organisasi, baik organisasi bisnis yang mencari laba maupun organisasi nirlaba membutuhkan manajemen untuk mencapai tujuannya. Manajemen sendiri memiliki banyak definisi. Namun demikian, secara umum manajemen adalah proses yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi dengan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya.

Dalam pengertian manajemen tersebut di atas, Anda pasti ingat ada istilah fungsi manajemen POLC (Robbins *and* Coulter, 2007) yang dikenal secara luas dan masih relevan sampai saat ini, yaitu:

- a. *Planning* atau perencanaan
Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tujuan dan sasaran organisasi, mengantisipasi tren, dan menentukan strategi dan taktik terbaik dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- b. *Organizing* atau pengorganisasian
Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang mencakup pembagian pekerjaan siapa mengerjakan apa, mendesain struktur organisasi dan menciptakan kondisi, dan sistem di mana setiap orang dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
- c. *Leading* atau proses memimpin
Leading merupakan fungsi manajemen yang mencakup mengarahkan, melatih, membina, dan memotivasi karyawan untuk bekerja secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Dalam beberapa literatur, fungsi manajemen ini juga sering disebut *actuating* atau pelaksanaan/implementasi.
- d. *Controlling* atau pengendalian
Pengendalian merupakan fungsi manajemen yang mencakup menyusun standar yang jelas untuk menentukan apakah organisasi berada dalam jalur yang benar dalam mencapai tujuan dan sasarannya, memberi penghargaan bagi karyawan atas pekerjaannya yang baik, dan melakukan langkah koreksi atas penyimpangan yang terjadi.

Fungsi manajemen POLC tersebut merupakan suatu siklus yang terjadi secara terus-menerus dan berulang dalam sebuah organisasi, seperti yang tampak dalam gambar di bawah ini:



Sumber: Dikembangkan oleh Penulis

Gambar 1.3
Siklus Fungsi Manajemen

Agar lebih jelas mengenai fungsi manajemen POLC tersebut, mari kita lihat secara lebih rinci beberapa tindakan atau aktivitas yang dilakukan organisasi seperti di bawah ini:

1) *Planning* atau perencanaan

Dalam tahap perencanaan, organisasi melakukan beberapa hal, antara lain:

- a) menentukan tujuan organisasi;
- b) menyusun strategi untuk mencapai tujuan;
- c) menentukan sumber daya yang dibutuhkan;
- d) menyusun standar yang jelas.

2) *Organizing* atau pengorganisasian

Dalam tahap pengorganisasian, organisasi dapat melakukan:

- a) mengalokasikan sumber daya, membagi tugas, dan mengembangkan prosedur untuk mencapai tujuan;
- b) menyiapkan struktur organisasi yang menunjukkan garis komando, kewenangan, dan tanggung jawab;
- c) merekrut, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan SDM;
- d) menempatkan SDM dalam jabatan secara tepat.

- 3) *Leading* atau memimpin
Dalam tahap ini, organisasi melakukan:
 - a) mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi;
 - b) memberi penugasan;
 - c) menjelaskan dan mengklarifikasi sistem, prosedur, dan kebijakan;
 - d) memberi umpan balik atas kinerja karyawan.

- 4) *Controlling* atau pengendalian
Dalam tahap ini, organisasi melakukan:
 - a) mengukur hasil pencapaian kinerja;
 - b) memonitor hasil pencapaian kinerja tersebut dan dibandingkan dengan standar;
 - c) memberi penghargaan atas kinerja yang melebihi standar;
 - d) melakukan tindakan korektif ketika dibutuhkan.

Ada dua isu utama yang biasanya menjadi fokus atau perhatian manajemen, yaitu efektivitas dan efisiensi. Efektivitas adalah *doing the right things* atau mengerjakan hal yang benar, yaitu mencapai tujuan organisasi. Namun demikian, organisasi tidak hanya harus efektif, tetapi juga efisien. Efisiensi adalah *doing things right* atau mengerjakan sesuatu dengan benar. Dalam konsep efisiensi ini ada perbandingan *input-output*, di mana organisasi harus mencapai tujuan secara optimal dengan biaya serendah mungkin.

Setelah kita mengetahui fungsi manajemen dalam penjelasan di atas maka kita dapat mengetahui bahwa audit merupakan sebuah alat dalam manajemen untuk memastikan bahwa organisasi berjalan secara efektif dan efisien. Apabila kita kaitkan dengan fungsi manajemen POLC tersebut, audit secara khusus berada dalam fungsi *controlling* atau pengendalian.

Secara sederhana, proses pengendalian dalam manajemen dijabarkan dalam beberapa langkah, yaitu:

- 1) menetapkan standar yang jelas yang akan menjadi dasar dalam pengendalian manajemen;
- 2) memonitor dan mencatat kinerja aktual;
- 3) membandingkan kinerja dengan standar;
- 4) menyampaikan hasil perbandingan kepada pihak yang bertanggung jawab;
- 5) mengambil tindakan korektif bila diperlukan dan memberikan umpan balik.

Sekarang mari kita fokuskan pembahasan kita terhadap tahap pengendalian dalam manajemen. *The Committee of Sponsoring Organizations of The Tradeway Commission* (COSO), sebuah lembaga yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan melalui etika bisnis, pengendalian internal yang efektif, dan tata kelola perusahaan yang baik menjelaskan mengenai pengendalian internal, yaitu:

- 1) Pengendalian internal adalah sebuah proses. Pengendalian internal adalah sebuah sarana untuk mencapai tujuan dan bukan tujuan itu sendiri.
- 2) Pengendalian internal dipengaruhi oleh orang. Pengendalian internal bukanlah sekedar manual kebijakan dan formulir, tetapi juga terkait dengan orang di setiap level organisasi.
- 3) Pengendalian internal diharapkan dapat memberikan jaminan yang logis, masuk akal, dan dapat diterima namun bukanlah jaminan yang mutlak.
- 4) Pengendalian internal dilakukan untuk mencapai satu atau lebih tujuan yang terpisah namun saling terkait.

Dalam pengendalian manajemen audit juga fokus pada dua isu utama manajemen, yaitu efektivitas dan efisiensi. Audit dilakukan untuk memastikan bahwa organisasi berjalan ke arah yang benar dalam mencapai tujuannya seoptimal mungkin (efektif) dengan biaya yang seminimal mungkin (efisien).

Kita sudah membahas mengenai pengertian audit, jenis audit, dan bagaimana kedudukan audit dalam manajemen. Saat ini, kita akan membahas lebih lanjut mengenai tujuan dan manfaat audit.

B. TUJUAN DAN MANFAAT AUDIT

Sebagai alat dalam pengendalian manajemen, audit tidak terlepas dari tujuan pengendalian manajemen itu sendiri, yaitu untuk memastikan:

1. tingkat keekonomian, efisiensi, dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi;
2. kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan yang berlaku dan kebijakan manajemen;
3. masalah yang ada dapat diidentifikasi dan juga penyebabnya;
4. pengamanan aset dan informasi;
5. peluang peningkatan pendapatan dan laba atau penurunan biaya dalam organisasi dapat diidentifikasi;
6. pencegahan dan deteksi kesalahan dan penipuan;

7. kualitas pencatatan akuntansi dan penyusunan informasi keuangan dan manajemen yang dapat diandalkan secara berkala;
8. berbagai pilihan tindakan yang tersedia bagi manajemen dapat diidentifikasi.

Setiap audit pasti memiliki tujuan yang berbeda-beda tergantung dari jenis audit yang dilakukan. Namun demikian, secara umum audit memiliki tujuan untuk mendapatkan informasi yang dapat digunakan sebagai rekomendasi pengambilan keputusan dalam mencapai tujuan organisasi.

Terkait dengan tujuan audit, *The Committee of Sponsoring Organizations of The Tradeway Commission* (COSO) membagi tujuan audit menjadi tujuan strategis dan tujuan operasional (Kagermann, et al, 2008).

Tujuan strategis audit, adalah tujuan audit yang langsung berhubungan dengan organisasi, yaitu untuk memastikan:

1. *Pertama*: kepatuhan terhadap peraturan perundangan
Evaluasi kepatuhan praktik bisnis terhadap peraturan yang berlaku merupakan salah satu tujuan audit yang paling penting dan tujuan dasar ini memengaruhi tujuan audit lainnya. Kepatuhan ini didorong atau dipaksa oleh peraturan dan perundangan eksternal, standar profesi, kontrak dengan mitra kerja atau konsumen, dan seluruh kebijakan, panduan, instruksi, sistem dan prosedur internal.
2. *Kedua*: keterandalan dan konsistensi penyajian laporan keuangan
Penyajian laporan keuangan terutama karena adanya keharusan dari peraturan perundangan yang berlaku. Berbagai peraturan perundangan yang ada mengharuskan perusahaan menyajikan laporan keuangan dengan cara atau metode sedemikian rupa yang telah ditentukan untuk memastikan akurasi dan konsistensi laporan keuangan tersebut.
3. *Ketiga*: efisiensi operasional dan kemampuan (*profitability*)
Memastikan efektivitas dan efisiensi internal adalah salah satu tujuan utama organisasi. Audit dilakukan untuk memastikan bahwa semua elemen dalam organisasi melakukan semua proses atau aktivitas yang esensial dengan cara yang tepat.

Tujuan operasional audit, adalah meningkatkan efisiensi dan memanfaatkan SDM, antara lain:

a. Monitor risiko

Untuk memastikan organisasi dapat mencapai tujuannya perlu dilakukan audit terhadap *exposure* risiko yang dihadapi setiap unit sehingga risiko tersebut dapat ditangani secara tepat sejak dini.

b. Mengevaluasi sistem pengendalian manajemen

Sistem pengendalian manajemen dapat berupa laporan, komunikasi, observasi, dan sebagainya yang fungsi utamanya adalah sebagai pengendalian atas berbagai aktivitas dalam organisasi. Audit diperlukan untuk memastikan bahwa sistem pengendalian manajemen yang ada berjalan secara efektif dan efisien.

c. Memastikan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan

Hasil audit yang dilakukan dapat dimanfaatkan untuk berbagai keperluan. Salah satu manfaat utama dari audit yang juga menjadi tujuan audit seperti yang dijelaskan di atas adalah sebagai dasar pengambilan keputusan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Hasil audit dapat dimanfaatkan oleh berbagai pihak seperti yang dijelaskan di atas dalam *stakeholder* audit. Secara khusus, audit memberi beberapa manfaat sebagai berikut:

1) Manfaat bagi manajemen

Audit yang dilakukan baik yang dilakukan secara internal maupun oleh auditor eksternal, baik yang dilakukan secara sukarela atas inisiatif sendiri maupun yang dilakukan untuk memenuhi kewajiban memberi manfaat yang besar bagi manajemen untuk:

a) Mendapat gambaran mengenai apa yang terjadi di dalam organisasinya termasuk permasalahan yang terjadi.

b) Mengambil keputusan atau tindakan perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Langkah perbaikan ini bisa sangat beragam dan luas, seperti mengubah tata letak dan proses produksi, menyusun ulang struktur organisasi, melakukan mutasi personil, dan sebagainya.

2) Manfaat bagi *stakeholder*

Hasil audit juga dapat dimanfaatkan oleh *stakeholder* sesuai dengan kepentingannya masing-masing, antara lain:

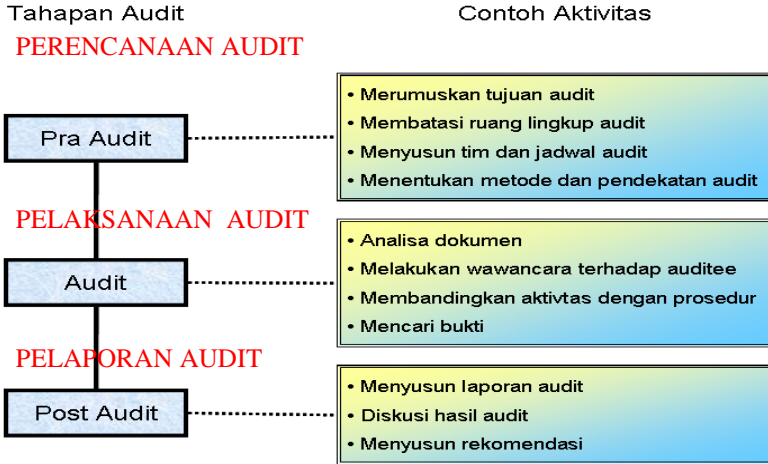
- a) Bagi investor atau pemilik modal untuk menilai kinerja manajemen dalam menjalankan organisasi terkait dengan pencapaian sasaran organisasi khususnya terkait dengan investasi yang sudah dikeluarkan.
 - b) Bagi kreditur untuk menentukan kelayakan pemberian kredit atau pinjaman modal kerja.
 - c) Bagi pemerintah untuk melakukan pengawasan dan juga dalam menyusun regulasi, misalnya dalam penanganan kesehatan dan keselamatan kerja, pelaporan pajak, dan sebagainya.
 - d) Pihak-pihak lainnya, seperti perusahaan asuransi, akademisi, calon investor, dan sebagainya.
- 3) Manfaat bagi auditor
- Audit yang dilakukan ternyata juga memberi manfaat bagi auditor, antara lain:
- a) Pemahaman mengenai operasi dan manajemen organisasi yang diaudit, baik secara fungsional maupun komprehensif melalui pengalaman melakukan audit.
 - b) *Network* atau jaringan yang luas melalui hubungan dengan banyak pihak khususnya pihak yang diaudit.
- 4) Manfaat bagi auditee
- Sebagai objek yang diaudit, auditee mendapat manfaat:
- a) Mengetahui permasalahan yang terjadi dalam ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawabnya.
 - b) Mengetahui tingkat ketaatannya terhadap berbagai peraturan perundangan dan ketentuan atau kebijakan internal organisasi.
 - c) Memperoleh rekomendasi perbaikan atas permasalahan atau kekurangan yang terjadi.

C. TAHAPAN DAN AKTIVITAS AUDIT

Banyak orang memfokuskan perhatian sebatas pada pelaksanaan audit. Padahal seperti halnya proses manajemen yang lain, audit juga tentunya memiliki tahap perencanaan sampai dengan evaluasi dari audit itu sendiri. Anda perlu memahami bahwa aktivitas audit tidak hanya terbatas pada saat pelaksanaan audit itu sendiri, tetapi juga mencakup aktivitas sebelum audit, pelaksanaan audit, dan sampai pada tahap setelah audit. Tahap sebelum audit

biasa dikenal dengan pra audit adalah tahap perencanaan audit, tahap audit adalah tahap pelaksanaan audit, dan tahap setelah audit atau *post audit* merupakan tahap pelaporan audit.

Setiap tahapan audit mencakup berbagai aktivitas audit sebagaimana dapat dilihat dalam gambar berikut:



Sumber: Diolah dari berbagai sumber

Gambar 1.4
Aktivitas Audit

Secara lebih lengkap, tahapan dan aktivitas audit dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap Pra Audit atau Tahap Perencanaan Audit

Audit adalah suatu program atau aktivitas yang tentunya akan memakan biaya yang tidak kecil, baik biaya material, energi, maupun waktu. Untuk itu, audit harus direncanakan dengan baik agar hasilnya maksimal dan memberi manfaat yang diinginkan. Apabila dilihat dari analisis biaya–manfaat (*cost benefit analysis*), audit harus memberi manfaat yang lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan. Dalam tahap perencanaan audit ini, aktivitas yang dilakukan tidak hanya terbatas pada:

a. *Menentukan tujuan audit*

Tujuan audit harus dirumuskan secara spesifik. Tujuan audit harus mengacu pada alasan atau latar belakang mengapa audit diperlukan. Beberapa

di antaranya adalah adanya pemborosan atau inefisiensi dalam penggunaan sumber daya, sasaran organisasi yang tidak tercapai, penyimpangan terhadap prosedur yang berlaku, dan sebagainya. Dalam merumuskan tujuan audit perlu dipertimbangkan dukungan sumber daya yang ada, antara lain:

- 1) biaya yang dibutuhkan;
- 2) SDM atau auditor yang dibutuhkan;
- 3) waktu yang tersedia untuk audit.

b. Menentukan ruang lingkup audit

Terbatasnya sumber daya, baik SDM, waktu, maupun biaya menuntut audit yang dilakukan harus dibatasi sepanjang tujuan audit dapat tercapai. Manajemen seringkali ingin adanya audit yang dalam dan luas atau menyeluruh dalam perusahaan atau organisasinya. Karena itu, auditor harus menyusun skala prioritas dengan membatasi ruang lingkup audit sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Apabila diperlukan, audit bisa dilakukan secara bertahap.

c. Menyusun tim dan jadwal audit

Audit yang dilakukan biasanya dilakukan oleh tim audit dengan seminimal mungkin atau tanpa mengganggu pekerjaan pihak yang diaudit. Untuk itu, jadwal audit harus disusun untuk dapat disepakati pihak auditor, auditee, dan pihak manajemen. Jadwal pelaksanaan audit ini sangat penting mengingat adanya keterbatasan waktu dalam pelaksanaan audit. Selain itu, jadwal yang telah disusun dan disepakati ini merupakan bentuk komitmen terlaksananya audit secara lancar. Audit akan menyita waktu bukan saja auditor, tetapi juga auditee. Pelaksanaan audit ini biasanya akan menginterupsi auditee dalam pelaksanaan tugasnya. Karena itu, jadwal audit harus jelas dan rinci agar auditee dan atasannya dapat mengalokasikan waktu yang dibutuhkan dalam pelaksanaan audit. Kerjasama yang baik antara auditor dan auditee tentu saja dibutuhkan agar audit dapat dilakukan dengan baik sesuai dengan kerangka waktu yang telah ditetapkan.

d. Menentukan metode dan pendekatan audit yang akan digunakan

Mengingat alternatif pendekatan atau metode audit yang tersedia maka auditor dan manajemen harus memutuskan menggunakan pendekatan yang paling sesuai. Pendekatan atau metode audit yang dipilih hendaknya juga memperhatikan dukungan sumber daya yang ada. Misalnya, observasi atau

indepth interview akan menghabiskan waktu yang lama sehingga kurang sesuai untuk jangka waktu audit yang sangat singkat. Dalam kondisi ini mungkin survei dengan menggunakan kuesioner lebih tepat. Demikian juga SDM atau jumlah auditor yang akan melakukan audit harus menjadi salah satu pertimbangan dalam memilih pendekatan audit.

e. Mengumpulkan informasi awal

Aktivitas ini juga sering disebut dengan *preliminary audit* atau audit pendahuluan antara lain dengan melakukan *physical tour*, mempelajari proses bisnis, observasi, dan sebagainya. Audit pendahuluan ini menjadi sangat penting terutama apabila audit dilakukan oleh pihak luar (*external auditor*). Karakteristik perusahaan atau industri, proses bisnis perusahaan, peraturan perundangan yang berlaku, kebijakan, dan prosedur internal perusahaan yang ada harus dipahami terlebih dahulu oleh auditor untuk memudahkan pelaksanaan audit. Audit pendahuluan ini mungkin saja akan menghasilkan:

- 1) Perumusan tujuan audit yang lebih rinci dan atau spesifik.
- 2) Daftar bidang/kegiatan yang akan menjadi sasaran dalam tahap audit selanjutnya.
- 3) Temuan sementara terkait dengan objek audit dan kriteria yang telah ditetapkan.
- 4) Bukti-bukti yang perlu diperoleh atau didalami pada audit selanjutnya.

2. Tahap Audit atau Tahap Pelaksanaan Audit

Tahap ini merupakan tahap yang sangat krusial dan seringkali menjadi fokus dalam keseluruhan aktivitas audit. Dalam tahap ini, auditor mungkin melakukan aktivitas berikut, tetapi tidak terbatas pada:

- a. Analisis dokumen; auditor mempelajari dokumen yang relevan terkait dengan pihak yang diaudit dan tujuan audit. Berbeda pada tahap *preliminary* audit, analisis dokumen yang dilakukan dalam tahap ini akan dilakukan secara lebih mendalam. Dokumen yang dianalisis mungkin saja berasal dari luar organisasi atau bisa juga dari laporan-laporan audit sebelumnya.
- b. Membandingkan suatu aktivitas yang dilakukan dengan sistem dan prosedur yang berlaku. Dalam pelaksanaan audit, hal yang menjadi acuan ini sering disebut sebagai kriteria yang bisa bersumber pada:
 - 1) Undang-undang atau peraturan yang berlaku.

- 2) Kebijakan yang ditetapkan baik dalam level organisasi secara keseluruhan maupun yang terbatas pada objek audit.
 - 3) Norma (standar) yang berlaku secara umum, antara lain yang berlaku pada industri sejenis.
 - 4) Kriteria khusus yang dikembangkan sesuai dengan tujuan audit yang dikembangkan bersama antara auditor berdasar pengalamannya dan manajemen sesuai dengan tujuan audit yang telah ditetapkan.
- c. Mewawancarai auditee; wawancara dilakukan untuk menanyakan hal yang tidak jelas, melakukan klarifikasi, meminta penjelasan, dan sebagainya.
- d. Mencari bukti; apabila audit memiliki tujuan yang sangat spesifik misalnya setelah terjadinya kecelakaan kerja maka auditor akan mencari bukti yang dapat menjelaskan apa penyebab terjadinya kecelakaan kerja tersebut dan siapa yang bertanggung jawab atas kejadian tersebut.

Bukti adalah fakta dan informasi yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan kesimpulan audit. Dalam proses audit, auditor harus dapat menganalisis dan menentukan fakta dan informasi yang relevan, andal, dan berkaitan dengan tujuan audit. Karena itu, untuk dapat digunakan sebagai dasar pembuatan kesimpulan audit, bukti yang diperoleh dalam audit harus memenuhi kriteria:

- 1) Relevan: berhubungan dengan aktivitas yang sedang diaudit.
- 2) Material: cukup berarti dalam memengaruhi kesimpulan yang dibuat.
- 3) Valid: diperoleh dari sumber yang dapat dipercaya.
- 4) Cukup: memadai sebagai dasar pembuatan kesimpulan.

Dalam pelaksanaan audit, berbagai aktivitas yang disebutkan di atas bisa saja dilakukan secara simultan dan tidak dilakukan sendiri-sendiri. Misalnya, setelah melakukan analisis dokumen dan menemukan bukti awal, auditor mewawancarai auditee untuk mencari penjelasan yang lebih mendalam.

Pada prinsipnya, tahap pelaksanaan audit ini dilakukan untuk mencari dan mengembangkan temuan sesuai ruang lingkup dan tujuan audit. Proses ini dihasilkan melalui pengumpulan, analisis, dan sintesa informasi yang berkaitan dengan program atau aktivitas yang diaudit yang akan menjadi

perhatian dan bermanfaat bagi pengguna laporan. Dalam pengembangan temuan ini, perlu diperhatikan beberapa pertimbangan sebagai berikut:

- a. Analisis dilakukan secara kontekstual, yaitu pada waktu dan kondisi di mana program/aktivitas yang diaudit terjadi, bukan konteks pada saat audit dilakukan.
- b. Kompleksitas dan besarnya sumber daya yang terkait program atau aktivitas yang diaudit.
- c. Analisis dan pengembangan temuan dilakukan secara independen, objektif, teliti, dan cermat sesuai dengan bukti yang ada.
- d. Beberapa temuan yang mungkin tidak menjadi ruang lingkup audit, namun cukup penting dapat menjadi catatan untuk pelaksanaan audit selanjutnya.

3. Tahap Post Audit

Tahap ini merupakan tahap setelah aktivitas audit dilakukan. Dalam tahap ini, mencakup aktivitas:

a. Menyusun laporan audit

Laporan audit disusun dalam format yang telah ditentukan sebelumnya. Format laporan ini bisa disajikan secara kronologis sesuai dengan informasi yang diperoleh selama tahapan audit atau disajikan sesuai dengan kepentingan pengguna laporan.

Laporan audit berisi kesimpulan audit tentang elemen-elemen atas tujuan audit dan rekomendasi yang diberikan untuk memperbaiki berbagai kekurangan yang terjadi serta rencana tindak lanjut dalam mengaplikasikan rekomendasi tersebut.

b. Diskusi

Laporan audit dapat menjadi bahan diskusi untuk menyusun rencana tindak lanjut atau rekomendasi atas temuan audit.

c. Rencana tindak lanjut

Rencana tindak lanjut ini merupakan komitmen manajemen untuk meningkatkan atau memperbaiki kelemahan yang ada yang menjadi temuan audit. Dalam rencana tindak lanjut ini, auditor tidak memiliki kewenangan untuk memaksa atau menuntut manajemen untuk melakukan rekomendasi yang diberikan. Namun demikian, auditor harus memberi penjelasan yang cukup mengenai konsekuensi dari rekomendasinya berupa manfaat atau

keuntungan yang akan diperoleh perusahaan bila rekomendasi tersebut dilaksanakan dan apa kerugian atau risiko yang mungkin terjadi apabila rekomendasi perbaikan tidak dilakukan. Umumnya, untuk meningkatkan komitmen terhadap pelaksanaan rekomendasi sebagai tindak lanjut atas temuan audit, penyusunan rencana tindak lanjut ini tidak hanya dilakukan oleh auditor sendiri, tetapi bersama-sama dengan manajemen dan juga objek atau pihak yang diaudit.

D. NORMA AUDIT

Audit adalah proses yang sangat penting dalam manajemen. Namun demikian, pelaksanaan audit dapat disalahgunakan karena berbagai alasan terutama karena adanya benturan kepentingan. Karena itu, audit dibatasi oleh berbagai norma. Norma pelaksanaan audit adalah pedoman bagi akuntan publik atau auditor dalam menilai kualitas hasil pekerjaan dan mengukur tingkat tanggung jawab akuntan atau auditee. Secara baku, norma yang menjadi ukuran pekerjaan auditor tersebut ditetapkan oleh organisasi akuntan atau auditor profesional, contohnya *Generally Accepted Auditing Standards* (GAAS). GAAS mencakup mutu profesional akuntan publik dan pertimbangan dalam pelaksanaan dan pelaporan audit (Michell Suharli). *Generally Accepted Auditing Standards* (GAAS) terdiri dari:

1. Norma Umum

- a. Audit harus dilaksanakan oleh seseorang atau lebih yang memiliki keahlian dalam bidangnya dan telah menjalani latihan teknis yang cukup.
- b. Dalam semua hal yang berhubungan dengan penugasan yang diberikan kepadanya, auditor harus senantiasa mempertahankan sikap mental independen.
- c. Dalam pelaksanaan audit dan penyusunan laporan keuangan, auditor wajib menggunakan kemahirannya dengan cermat dan seksama.

2. Norma Pelaksanaan Audit

- a. Audit harus direncanakan sebaik-baiknya dan jika digunakan asisten harus dipimpin dan diawasi dengan semestinya.
- b. Sistem pengendalian *intern* yang ada harus dipelajari dan dinilai dengan secukupnya untuk menentukan dapat/tidaknya sistem tersebut

diandalkan sebagai dasar untuk menetapkan luasnya pengujian yang harus dilakukan serta prosedur audit yang digunakan.

- c. Bukti kompeten yang cukup harus diperoleh melalui inspeksi, pengamatan, tanya jawab, dan konfirmasi sebagai dasar yang layak untuk menyatakan pendapat atas laporan yang diaudit.

3. Norma Pelaporan Audit

- a. Laporan audit harus menyatakan apakah laporan keuangan telah disusun dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.
- b. Laporan audit harus menyatakan apakah prinsip akuntansi dalam periode berjalan telah dilaksanakan secara konsisten dibandingkan dengan periode sebelumnya.
- c. Pengungkapan informatif dengan laporan keuangan harus dipandang memadai, kecuali dinyatakan lain dalam laporan keuangan.
- d. Laporan audit harus memuat suatu pernyataan mengenai laporan keuangan secara menyeluruh atau memuat suatu penegasan bahwa pernyataan demikian tidak dapat diberikan maka alasannya harus diberikan. Dalam hal auditor dikaitkan dengan laporan keuangan maka laporan audit harus memuat petunjuk yang jelas mengenai sifat pekerjaan audit jika ada dan tingkat tanggung jawab yang dipikulnya.

Selain GAAS juga ada Kode Etik Perilaku Profesional menurut AICPA yang terdiri dari empat bagian, yaitu:

- a. Prinsip-prinsip etika adalah standar ideal dari perilaku etis yang dapat dicapai dalam terminologi filosofis.
- b. Peraturan perilaku adalah peraturan jelas yang harus ditaati oleh semua akuntan publik yang menjalankan praktik akuntansi publik.
- c. Interpretasi peraturan perilaku tidak merupakan keharusan, tetapi para praktisi harus memahaminya.
- d. Ketetapan etika adalah penjelasan yang dikeluarkan oleh komisi pelaksana dari divisi etika profesional mengenai beberapa situasi nyata yang khusus.

Mengingat begitu pentingnya audit bagi organisasi maka banyak norma yang mengatur pelaksanaannya. Kasus Enron yang terjadi di Amerika beberapa tahun yang lalu menunjukkan bahwa audit bisa disalahgunakan untuk kepentingan tertentu. Sejak itu pula, norma yang mengatur audit semakin banyak dan ketat. Norma audit ini dapat berasal dari:

- a. Panduan etika yang berasal dari organisasi profesi.
- b. Panduan etika dari perusahaan.
- c. Panduan lainnya sesuai peraturan perundangan di masing-masing negara, industri atau lingkungan tertentu.

Secara umum, norma audit mengatur beberapa hal. *Pertama* adalah mengenai kualifikasi atau karakteristik yang dibutuhkan untuk menjadi auditor. Hal ini sangat penting karena kualitas audit yang dilakukan akan sangat ditentukan oleh kualifikasi auditor yang melakukannya, tidak hanya kemampuan teknisnya, tetapi juga sikap dan perilakunya. Beberapa karakteristik personal yang penting dimiliki oleh seorang auditor, antara lain:

- a. Integritas.
- b. Empati.
- c. Reliabilitas atau keterandalan.
- d. Bertanggung jawab.
- e. Dapat dipercaya.
- f. Berorientasi pada detail.

Selain itu, norma audit umumnya juga mengatur mengenai prinsip pelaksanaan audit, antara lain:

- a. *Independence*; auditor harus melakukan audit secara bebas dan tidak memiliki kepentingan terhadap pihak yang diaudit.
- b. *Discretion and confidentiality*; data dan fakta yang didapatkan dalam proses audit harus dijaga kerahasiaannya kecuali ada peraturan perundangan yang mengharuskan, misalnya dalam pengadilan.
- c. *Objectivity*; audit harus dilakukan secara objektif berdasarkan data dan fakta yang ditemukan, tidak dipengaruhi oleh perasaan auditor terhadap pihak yang diaudit.
- d. *Fairness*; audit dilakukan secara proporsional, data dan temuan diintegrasikan dengan baik dan dilaporkan dengan tepat.
- e. *Diligence*; auditor harus berusaha keras untuk mencari temuan yang signifikan dalam audit yang sangat memengaruhi kualitas audit.
- f. *Social acceptability*; pelaksanaan audit dan implementasi dari hasil temuannya harus dapat diterima secara sosial.
- g. *Authority*; auditor memiliki kewenangan yang cukup untuk melakukan berbagai aktivitas dan meminta informasi yang dibutuhkan sesuai dengan ruang lingkup dan tujuan audit.

- h. *Cultural awareness*; auditor harus sadar akan adanya perbedaan budaya mengingat di era globalisasi ini karyawan perusahaan bisa berasal dari berbagai etnis atau bangsa dengan beragam latar belakang budaya.

Perkembangan yang terjadi di dunia internasional dengan kasus Enron yang melibatkan Kantor Akuntan Publik (KAP) Arthur Andersen yang melakukan audit sampai tingkatan tertentu juga berpotensi terjadi di Indonesia. Hal ini ditambah dengan tingkat persaingan yang makin ketat di dalam industri jasa audit. Karena itu, diperlukan regulasi yang menjadi rambu-rambu bagi auditor dalam menjalankan proses audit.

Regulasi yang diterapkan terhadap auditor di Indonesia saat ini terbagi menjadi dua, yaitu (<http://one.indoskripsi.com>):

- a. Regulasi oleh pemerintah, antara lain:
- 1) Gelar akuntan (UU No. 34 Tahun 1954).
 - 2) Penyelenggaraan pendidikan profesi (Kepmen No. 179/U/2001).
 - 3) Register negara (Kepmen No. 331/KMK/017/1999).
 - 4) Pemberian jasa (Kepmen No. 426/KMK.06/2002 dan No. 359/KMK.06/2003).
 - 5) Regulasi oleh otoritas lain, seperti bank sentral, Bapepam, dan sebagainya.
- b. Regulasi oleh Organisasi Profesi Akuntan, antara lain:
- 1) Standar akuntansi.
 - 2) Standar audit.
 - 3) Kode etik profesi.



LATIHAN

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

- 1) Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis audit yang telah Anda pelajari!
- 2) Jelaskan keterkaitan pihak-pihak yang terlibat dalam audit!
- 3) Bandingkan aktivitas pra audit dan post audit. Jelaskan persamaan dan perbedaan antara aktivitas pra audit dan post audit!
- 4) Jelaskan 3 kriteria yang Anda ketahui dapat dijadikan dasar pembuatan kesimpulan bukti audit! Menurut Anda kriteria mana yang lebih penting?
- 5) Kunjungilah *web* salah satu lembaga profesi akuntan publik!

- 6) Kumpulkan dokumen terkait kode etik profesi. Pelajari dan buatlah *mind map* dan ringkasan dari isi dokumen tersebut!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Secara umum audit dapat dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu *financial audit* (audit laporan keuangan), *compliance audit* (audit ketaatan), dan *operational audit* (audit operasional). Jawaban lebih rinci dapat dibaca pada materi modul mulai halaman 5 sampai dengan 6.
- 2) Sebuah audit selalu melibatkan tiga pihak, yaitu pihak yang diaudit (auditee), pihak yang melakukan audit (auditor), dan pihak yang berkepentingan terhadap hasil audit (*stakeholder*). Jawaban lebih rinci dapat dibaca pada materi modul halaman 7.

Keterkaitan antara ketiga pihak tersebut merupakan relasi timbal balik yang mencerminkan saling ketergantungan satu sama lain.

- 3) Tahap pra audit merupakan tahap perencanaan audit yang mencakup beragam aktivitas yang dapat dijadikan pedoman/panduan untuk melaksanakan audit. Sedangkan tahap post audit merupakan tahap setelah audit dilaksanakan yang mencakup pelaporan audit, diskusi dan tanggapan terhadap hasil temuan, rekomendasi yang tertuang dalam rencana tindak lanjut.

Persamaan tahap pra audit dan post audit, antara lain mencakup ruang lingkup audit yang direncanakan dan dilaporkan temuannya.

Perbedaan antara pra audit dan post audit, antara lain mencakup pihak-pihak yang terlibat. Dalam pra audit yang terlibat auditor dan tim kerjanya yang berperan sebagai perencana, sedangkan dalam post audit yang terlibat tidak hanya auditor dan tim kerja, melainkan bisa saja komite audit ataupun *stakeholder* turut dilibatkan bilamana terjadi perbedaan pendapat atas hasil temuan audit yang sifatnya kritis. Dalam hal ini komite audit menjalankan fungsi konsultatif sehingga perbedaan dapat dijembatani serta rencana tindak lanjut dapat disepakati bersama.

Penjelasan rinci dari alasan jawaban dapat dilihat dari halaman 16 sampai dengan halaman 21.

- 4) Kriteria utama yang merupakan dasar pembuatan kesimpulan audit adalah:
 - a) Relevan: berhubungan dengan aktivitas yang sedang diaudit.
 - b) Material: cukup berarti dalam memengaruhi kesimpulan yang dibuat.
 - c) Valid: diperoleh dari sumber yang dapat dipercaya.
 - d) Cukup: memadai sebagai dasar pembuatan kesimpulan

Peran tersebut sama pentingnya karena merupakan suatu persyaratan untuk melakukan pengumpulan bukti (*data/informasi*), *factual* yang objektif sifatnya dan dapat dipertanggungjawabkan.

Penjelasan rinci dari alasan jawaban dapat dilihat pada halaman 19 sampai halaman 20 dari Modul 1 ini.

- 5) Pembuatan *mind map* merupakan teknik visualisasi dari ide pemikiran Anda secara sistematis dan logis dari materi kode etik profesi suatu lembaga profesi akuntan publik yang Anda pilih dan tentukan. Hasil akhir berupa gambar dengan kata kunci/ide utama yang diurai dalam cabang utama dan masing-masing cabang utama diurai lebih detail lagi. Untuk mendapat gambaran lebih jelas agar *mind map* Anda sudah benar, silakan buka laman *mind map* bagaimana merangkum buku dalam selembur catatan.



RANGKUMAN

Kegiatan Belajar 1 Modul 1 ini menjelaskan mengenai peran, fungsi, pengertian, dan manfaat audit. Dalam fungsi manajemen, audit secara khusus berperan dalam tahap pengendalian. Audit sendiri dapat dibagi dalam tiga jenis, yaitu audit laporan keuangan, audit ketaatan, dan audit operasional. Ada tiga pihak yang selalu terlibat dalam audit, yaitu pihak yang diaudit, pihak yang melakukan audit, dan pihak yang berkepentingan terhadap hasil audit. Audit dapat memberi manfaat bagi banyak pihak, yaitu manfaat bagi manajemen, auditor, *stakeholder*, dan pihak yang diaudit.

Aktivitas audit sendiri dapat terbagi dalam tiga tahap, mulai dari tahap sebelum audit (*pra audit*), tahap pelaksanaan audit sampai tahap setelah audit (*post audit*) dan bahwa aktivitas audit memiliki berbagai norma yang mengatur. GAAS menyebutkan bahwa norma audit terdiri atas norma umum, norma pelaksanaan audit, dan norma pelaporan.

**TES FORMATIF 1** _____

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Audit memiliki fungsi dan kedudukan dalam manajemen, khususnya yang terkait fungsi
 - A. *planning*
 - B. *organizing*
 - C. *leading*
 - D. *controlling*

- 2) Audit yang bertujuan untuk menilai apakah sumber daya perusahaan sudah dimanfaatkan secara optimal atau belum termasuk dalam
 - A. audit laporan keuangan
 - B. audit operasional
 - C. audit ketaatan
 - D. laporan audit

- 3) Audit pendahuluan sebaiknya dilakukan pada tahap
 - A. pra audit
 - B. audit
 - C. post audit
 - D. internal audit

- 4) Manfaat yang dapat dirasakan oleh auditor dari sebuah audit terutama adalah
 - A. memahami permasalahan yang terjadi dalam sebuah organisasi
 - B. memperoleh jaringan yang luas melalui hubungan dengan banyak pihak
 - C. mengambil tindakan perbaikan
 - D. menyempurnakan prosedur dan kebijakan dalam organisasi

- 5) Norma audit yang terdapat dalam *Generally Accepted Auditing Standard* adalah norma
 - A. khusus
 - B. audit internal
 - C. pra audit
 - D. pelaksanaan audit

- 6) Pernyataan yang benar menurut AICPA adalah
 - A. prinsip-prinsip etika lebih penting dibandingkan peraturan perilaku
 - B. ketetapan etika lebih penting dibandingkan peraturan perilaku
 - C. interpretasi Peraturan Perilaku merupakan suatu keharusan
 - D. prinsip-prinsip etika adalah standar ideal dari perilaku etis yang dapat dicapai dalam terminologi filosofis

- 7) Dalam menerapkan audit di perusahaan, kualitas audit ditentukan oleh
 - A. kompetensi auditor
 - B. regulasi pemerintah terkait kondisi ekonomi
 - C. regulasi organisasi profesi
 - D. kualifikasi auditor, regulasi pemerintah, dan regulasi organisasi profesi akuntan

- 8) Tujuan strategis audit adalah memastikan aspek
 - A. kepatuhan terhadap SOP operasional
 - B. keakuratan penyajian laporan keuangan
 - C. efektivitas organisasi
 - D. kepatuhan terhadap peraturan perundangan dan efisiensi operasional dan *profitability*

- 9) Pernyataan yang benar adalah
 - A. *compliance audit* adalah audit ketaatan
 - B. audit operasional merupakan bagian dari audit manajemen
 - C. finansial audit sama dengan audit operasional
 - D. finansial audit sama dengan laporan audit bidang akuntansi

- 10) Pihak pihak yang terlibat dalam audit adalah
 - A. auditor – *stakeholder* – auditee
 - B. auditor – *shareholder* – auditee
 - C. auditor – pemegang saham – *stakeholder*
 - D. auditor – auditee – CEO

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

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

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

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

KEGIATAN BELAJAR 2

Konsep Dasar Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

A. PENGERTIAN AUDIT MSDM BERBASIS KOMPETENSI (MSDM-BK)

Setelah kita memahami mengenai audit secara umum maka saat ini kita akan membahas mengenai audit MSDM sebagai salah satu jenis audit. Perkembangan bisnis saat ini menunjukkan bahwa SDM memainkan peran yang sangat penting dan menjadi kunci sukses dari perusahaan. Hal ini membuat perusahaan menyadari bahwa pengelolaan SDM menjadi sangat krusial dan tidak lagi sekedar menjadi fungsi pendukung dalam organisasi. Karena itu, bagaimana pengelolaan SDM dijalankan dalam suatu organisasi harus selalu dimonitor dan dievaluasi sejauh mana sudah berjalan secara efektif dan efisien. Untuk itu, diperlukan audit MSDM.

Audit MSDM adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif, dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen SDM dengan tujuan memastikan dipenuhinya asas kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi dalam pengelolaan SDM untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan jangka organisasi secara keseluruhan, baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang (Susilo, 2000).

Bayangkara (2008) mengatakan bahwa audit MSDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada Departemen SDM, tetapi tidak terbatas pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit termasuk studi terhadap fungsi manajemen SDM pada organisasi secara keseluruhan termasuk yang dilaksanakan oleh manajer dan para supervisor. Dalam mata kuliah ini, bahasan fokus pada Audit MSDM berbasis kompetensi (MSDM-BK) dengan menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien, dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberi rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas SDM berbasis kompetensi yang diaudit untuk meningkatkan

kinerja dari program atau aktivitas tersebut. Dari hasil audit akan diketahui apakah kebutuhan potensial SDM perusahaan telah terpenuhi atau tidak dan berbagai hal dalam aktivitas SDM berbasis kompetensi yang masih bisa ditingkatkan kinerjanya. Werther dan Davis (1996) mengatakan bahwa:

“A human resource audit evaluates the HR activities in an organization with the intent of improving those activities. The audit may include one division or an entire company. It provides feedback about the HR function to operating managers and HR specialists. It also provides feedback about how well managers are meeting their HR duties.”

Jadi, audit MSDM-BK selaras dengan audit MSDM mengevaluasi aktivitas SDM dalam sebuah organisasi dengan maksud untuk memperbaiki atau meningkatkan aktivitas-aktivitas SDM tersebut. Audit MSDM-BK bisa mencakup salah satu departemen/divisi atau bisa juga mencakup keseluruhan perusahaan. Audit MSDM-BK akan memberi umpan balik mengenai fungsi manajemen SDM kepada manajer lini dan profesional SDM dan juga sejauh mana manajer menjalankan tugas dan tanggung jawab SDM.

Secara singkat, audit MSDM-BK adalah alat untuk mengevaluasi berbagai aktivitas manajemen SDM dalam organisasi atau perusahaan. Audit MSDM-BK dilakukan untuk menilai kualitas manajemen SDM dalam perusahaan dan bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut mendukung strategi perusahaan.

Apabila dilihat dari jenis audit maka audit MSDM-BK merupakan salah satu audit operasional yang biasa dikenal juga sebagai audit manajemen, yaitu audit untuk fungsi MSDM dalam organisasi. Apabila audit MSDM-BK dilakukan untuk lebih menilai ketaatan terhadap prosedur yang terdapat dalam ruang lingkup manajemen SDM, misalnya prosedur rekrutmen dan seleksi atau prosedur pengajuan lembur maka audit MSDM-BK dapat juga masuk dalam kategori audit ketaatan (*compliance audit*).

Pemahaman ini juga dipertegas oleh Dessler (2017) yang mengemukakan bahwa audit fungsi MSDM mencakup pula asas ketaatan:

HR audit “an analysis by which an organization measures where it currently stands and determines what it has to accomplish to improve its HR function. The HR audit generally involves using a checklist to review the company’s human resource functions (recruiting , testing, training, and so on) as well as ensuring that the firm adheringto regulation, laws and company policies.”

Agar kita mendapat gambaran yang lebih jelas mengenai audit MSDM-BK, mari kita lihat kasus berikut ini.

Contoh Kasus Audit MSDM-BK:

Pemberian Tunjangan Transportasi

Sebuah perusahaan yang bergerak di bidang operator telepon seluler memberikan beberapa tunjangan bagi karyawannya. Salah satu tunjangan tersebut adalah tunjangan transportasi yang diberikan setiap bulannya.

Tunjangan transportasi tersebut diberikan dalam bentuk uang yang menjadi salah satu komponen dalam *take home pay* karyawan. Untuk karyawan dengan level manajer ke atas, tunjangan transportasi diberikan dalam bentuk kendaraan melalui program *car ownership program* (COP). Artinya, setelah bekerja beberapa tahun, mobil tersebut menjadi milik karyawan.

Dua tahun setelah aturan mengenai pemberian tunjangan transportasi tersebut ditetapkan dan diimplementasikan, manajemen bermaksud mengadakan audit atas pelaksanaannya.

Hasil audit menunjukkan bahwa manajer yang sudah mendapat kendaraan dinas ternyata masih banyak yang mendapat tunjangan transportasi dalam bentuk uang. Dengan demikian, mereka menerima manfaat ganda. Padahal, dalam aturan disebutkan bahwa manajer yang sudah mendapat kendaraan dinas tidak lagi mendapatkan uang transportasi. Tunjangan transportasi dalam bentuk uang hanya diberikan bagi manajer yang belum mendapat kendaraan dinas.

Audit terhadap pemberian tunjangan transportasi di atas merupakan salah satu contoh audit MSDM-BK bila dilihat dari jenis audit maka audit tersebut dapat digolongkan ke dalam audit operasional yang menilai efisiensi organisasi dan dapat juga dapat digolongkan ke dalam audit kepatuhan yang mengukur sejauh mana aturan mengenai pemberian tunjangan transportasi diimplementasikan dan ditaati.

Audit MSDM-BK sendiri memiliki ruang lingkup yang sangat luas yang mencakup semua aktivitas manajemen SDM mulai dari rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penggajian dan program retensi, sampai pada

program terminasi atau pemutusan hubungan kerja. Lebih luas lagi, audit MSDM-BK juga mencakup ruang lingkup organisasi, seperti efektivitas struktur organisasi, rentang kendali, pola hubungan antarjabatan, sampai pada uraian jabatan.

Selaras dengan pengategorian fungsi MSDM-BK yang berlaku umum, beberapa area utama audit fungsi MSDM, antara lain:

Tabel 1.1
Area Utama Audit Fungsi MSDM

No.	Area Utama Audit Fungsi MSDM
1.	Perencanaan SDM dan Analisa Jabatan a. Perencanaan SDM b. Analisa Jabatan
2.	Pengadaan SDM a. Rekrutmen b. Seleksi
3.	Pengembangan SDM a. Pelatihan dan pengembangan b. Karier
4.	Pemeliharaan SDM a. Penilaian kinerja b. Kompensasi/Balas Jasa c. Hubungan Industrial d. Sistem Informasi SDM

Materi audit hubungan industrial dan sistem informasi SDM tidak dibahas dalam BMP ini dan rincian ruang lingkup audit MSDM-BK akan dibahas dalam Modul 2. Terlepas dari ruang lingkungnya yang sangat luas, audit MSDM-BK menurut Marin Costel dapat dilihat dari beberapa perspektif: perspektif teknis organisasional, perspektif sosio-psikologis, dan perspektif ekonomis yang dijabarkan sebagai berikut.

1. Perspektif Teknis Organisasional

Dalam perspektif ini, audit MSDM merupakan alat untuk memverifikasi dokumen dan menganalisis berbagai indikator yang menunjukkan tingkat efisiensi organisasi.

2. Perspektif Sosio-Psikologis

Menurut perspektif sosio-psikologis, audit MSDM merupakan sarana untuk menilai kualitas hubungan kerja di dalam sebuah perusahaan untuk melihat faktor apa yang penting bagi motivasi karyawan dan mengidentifikasi sumber daya untuk mengoptimalkan organisasi menurut sudut pandang karyawan.

3. Perspektif Ekonomis

Dalam perspektif ekonomis, audit MSDM merupakan alat untuk:

- a. Membangun daya saing perusahaan dalam area SDM yang dapat dilakukan dengan membandingkan indikator sosial dan ekonomis perusahaan dengan peraturan atau prosedur dan kebijakan yang berlaku atau dengan perusahaan lain yang sejenis.
- b. Mengembangkan efektivitas fungsi departemen SDM dengan makin meningkatnya peran dan kewenangan departemen SDM selaras dengan pengembangan bisnis perusahaan.
- c. Mengembangkan efektivitas audit itu sendiri dengan membandingkan antara biaya audit dengan dampak atau manfaat dari audit yang dilakukan.

Tinjauan Audit MSDM-BK dalam mata kuliah ini lebih fokus pada sudut pandang perspektif ekonomis, yaitu sebagai alat untuk membangun daya saing SDM serta dalam rangka mengembangkan efektivitas fungsi departemen/unit kerja SDM.

B. PERGESERAN PARADIGMA DALAM PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Pengelolaan SDM terus berkembang dan berevolusi. Dahulu kita mengenal yang namanya bagian personalia, bukan bagian SDM. Seperti namanya, bagian personalia mengurus masalah personalia yang menekankan pada administrasi personalia, seperti absen, cuti, gaji, dan sebagainya. Kemudian dalam perjalanannya, bagian personalia bertransformasi menjadi bagian SDM yang tidak sekedar menekankan pada urusan administrasi personalia, tetapi mengarah pada bagaimana mengelola SDM sebagai salah satu sumber daya bagi perusahaan. Lebih lanjut, berkembang konsep SDM sebagai modal manusia atau *human capital*. Bahkan, beberapa perusahaan sudah mengganti nama dari Departemen/Divisi SDM menjadi Departemen/

Divisi *Human Capital*. Hal ini menggambarkan pergeseran paradigma yang menganggap SDM sebagai modal yang sangat penting.

Saat ini pengelolaan SDM menjadi kian strategis bagi keberhasilan perusahaan sehingga berkembang apa yang dikenal dengan *strategic human resources*. Dalam perspektif ini, Departemen/Divisi SDM tidak lagi dilihat sebagai unsur penunjang dalam keberhasilan perusahaan, tetapi dianggap sebagai bagian yang sangat penting dan sering diibaratkan sebagai tangan kanan dari manajemen puncak. Hal ini sesuai dengan pemikiran Dave Ulrich yang sudah dijelaskan dalam Modul 1. Departemen SDM tidak lagi sekedar dituntut untuk ahli di bidangnya sebagai *administrative expert* atau membela kepentingan karyawan sebagai *employee advocate*. Lebih jauh, Departemen SDM dituntut untuk mampu berperan menjadi mitra manajemen sebagai *strategic partner* dan juga sebagai agen perubahan (*change agent*).

Pergeseran paradigma ini setidaknya dapat kita lihat dari berapa banyak waktu yang dihabiskan oleh para profesional SDM untuk beberapa urusan menurut persepsi mereka sendiri. Berikut adalah gambarannya.

Tabel 1.2
Persentase Waktu yang Dihabiskan Profesional SDM

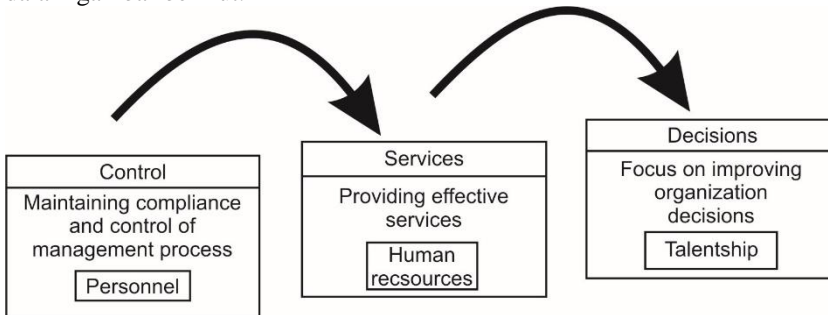
Percentage of time spent on ...	5 – 7 years ago	Current
<i>Maintaining records Collect, track, and maintain data on employees</i>	25.9	13.2
<i>Auditing and controlling Ensure compliance to internal operations, regulations, and legal and union requirements</i>	14.8	13.3
<i>Providing HR services Assit with implementation and administration of HR practices</i>	36.4	32.0
<i>Developing HR systems and practices Design HR programs, policies, and supporting systems</i>	12.6	18.1
<i>Serving as strategic business partner Serve as member of the management team; involved with strategic HR planning, organizational design, and strategic change</i>	9.6	23.5

Sumber: Boudreau dan Ramstad, 2007

Pergeseran perspektif atau paradigma tersebut tentunya juga diikuti oleh perubahan sikap dan perilaku dalam mengelola SDM. Dulu, ada lelucon yang mengatakan bahwa paling enak bekerja di bagian SDM karena tidak ada target dan kinerjanya pun sulit atau bahkan tidak bisa diukur. Berbeda halnya dengan bagian pemasaran atau produksi yang *output* kinerjanya sangat jelas terukur. Saat ini hal yang sama juga berlaku untuk bagian SDM. Bagian SDM harus mampu membuktikan bahwa keberadaan Departemen SDM memberikan manfaat (*benefit*) yang lebih besar dibanding dengan biaya (*cost*) yang harus dikeluarkan perusahaan. Dalam konteks inilah diperlukan berbagai indikator atau ukuran yang mampu menilai sejauh mana efektivitas dan efisiensi Departemen SDM.

Ilustrasi berikut menunjukkan kepada kita bahwa Departemen SDM harus mampu menunjukkan bahwa program kerja dan anggaran yang dihabiskan tidaklah sia-sia, namun memberi kontribusi bagi perusahaan. Sebagai perbandingan misalnya adalah Departemen Pemasaran. Ada program kerja seperti promosi melalui iklan di media cetak atau elektronik dengan biaya sekian rupiah. Dengan biaya iklan tersebut, bisa diproyeksikan berapa nilai penjualan yang akan diperoleh. Demikian juga dengan strategi promosi lainnya, seperti pemberian diskon atau bonus hadiah. Tuntutan serupa saat ini juga dihadapi oleh Departemen SDM.

Pergeseran paradigma dalam manajemen SDM tersebut dapat dijelaskan dalam gambar berikut.



Sumber: Boudreau dan Ramstad, 2007

Gambar 1.5
Pergeseran Paradigma HR

Contoh Kasus Program Kerja dan Anggaran:

PT XYZ adalah perusahaan multinasional yang bergerak di bidang *oil and gas industry*. Sebagai salah satu perusahaan multinasional, PT XYZ merupakan salah satu penguasa pasar tidak hanya di Indonesia tetapi juga di pasar global. Dengan wilayah operasi yang tersebar di banyak Negara di seluruh dunia dan tawaran kompensasi yang menarik membuat PT XYZ merupakan salah satu tempat kerja ideal bagi pencari kerja.

Suatu ketika di akhir tahun 1990-an perusahaan menyusun anggaran tahunan yang sering dikenal dengan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Setelah pembahasan mengenai rencana strategis perusahaan, masing-masing departemen kemudian diminta menyusun program kerja beserta dengan anggaran yang dibutuhkan selama setahun ke depan.

Setelah melalui pembahasan internal, masing-masing departemen diminta untuk mempresentasikannya di depan rapat pleno beserta dengan jajaran Direksi. Tiba giliran Departemen SDM untuk mempresentasikan program kerja beserta dengan anggarannya. *General Manager* SDM melakukan presentasi dengan sangat percaya diri dan meyakinkan. Program kerja tersebut ada yang bersifat rutin seperti pemberian gaji dan tunjangan, pelatihan, dan sebagainya ada juga yang bersifat tidak rutin seperti penyempurnaan sistem karier dan kepangkatan.

Semua peserta rapat sepertinya sepakat dengan semua program tersebut beserta dengan anggarannya. Namun setelah presentasi, sang CEO bertanya: berapa besar rupiah yang akan dihasilkan dengan mengeluarkan anggaran untuk Departemen SDM? Bagaimana kita dapat mengevaluasi

Semua orang mungkin tidak akan menyangkal arti dan peran SDM bagi perusahaan dan banyak perusahaan yang sudah menyadari bahwa SDM adalah aset yang paling penting bagi keberhasilan perusahaan. Apabila dikelola dengan baik, SDM akan menjadi sumber keuntungan bersaing (*competitive advantage*) bagi perusahaan. Pesaing mungkin dapat meniru teknologi dan menggunakan mesin yang sama, tetapi tidak akan pernah bisa meniru SDM dengan segala karakteristiknya. Berbeda dengan aset lainnya yang nilainya menurun dengan berjalannya waktu, nilai SDM bisa makin meningkat seiring peningkatan kompetensinya.

Pembinaan dan pengembangan SDM idealnya dilakukan dan menjadi tanggung jawab seluruh pihak dalam perusahaan atau organisasi. Seperti ada

ungkapan “*every manager is human resources manager*” yang berarti setiap manajer adalah manajer SDM. Tentu saja hal ini bukan berarti mereka melepas tanggung jawab akan lini masing-masing, seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan sebagainya. Namun, selain tanggung jawab lini masing-masing, mereka juga bertanggung jawab akan pembinaan dan pengembangan SDM di departemennya. Dengan demikian, tanggung jawab pembinaan dan pengembangan SDM tidak hanya terletak di Departemen SDM.

Departemen SDM tentu saja bertanggung jawab akan pembinaan dan pengembangan SDM di departemen sendiri dan juga memikul tanggung jawab bersama dengan manajer lini terkait pembinaan dan pengembangan SDM di perusahaan secara keseluruhan. Hal ini disebabkan Departemen SDM memiliki *functional authority* dan *staff authority*. Departemen SDM diberi kepercayaan *top management* untuk menyusun dan mengembangkan sistem manajemen SDM karena memiliki keahlian yang spesifik. Selain itu, Departemen SDM memiliki kewenangan untuk memberikan saran atau masukan kepada manajer lini terkait dengan permasalahan SDM.

Proses manajemen SDM secara umum dapat dibagi dalam tiga aktivitas besar, yaitu:

1. *Attraction*

Aktivitas *attraction* atau penarikan SDM terkait dengan bagaimana menarik SDM yang dimulai dari proses perencanaan SDM, analisis jabatan, sampai rekrutmen dan seleksi.

2. *Development*

Aktivitas *development* atau pengembangan SDM terkait dengan proses pengembangan karyawan agar sesuai kebutuhan organisasi, antara lain melalui proses pembelajaran, pelatihan, penilaian, dan pengembangan karyawan.

3. *Retention*

Aktivitas *retention* atau retensi SDM terkait dengan program pemeliharaan karyawan, antara lain melalui karier, kesejahteraan, dan hubungan industrial.

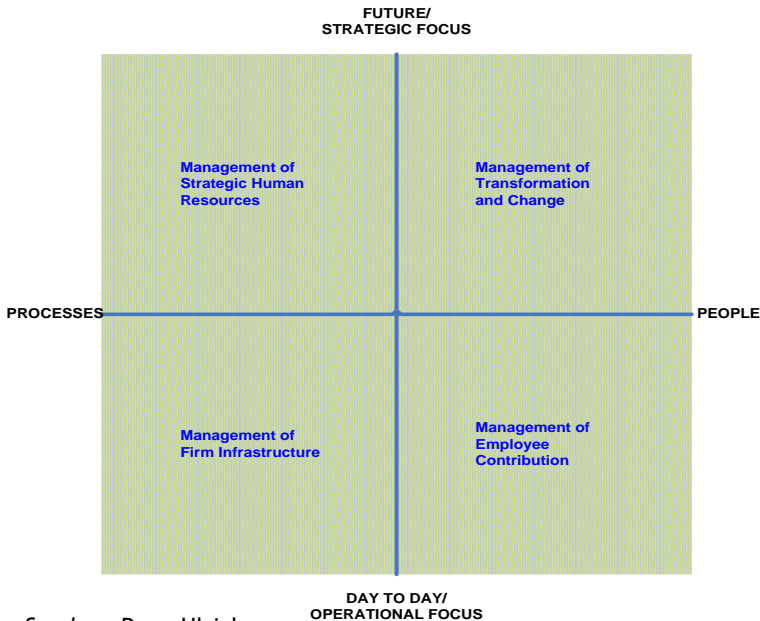
Seiring dengan perkembangan perusahaan dan lingkungan organisasi yang makin kompleks, peran Departemen SDM menjadi lebih luas dan tidak lagi sekedar menangani proses manajemen SDM seperti yang diuraikan di

atas. Ulrich (1997) dalam bukunya *Human Resource Champion* menjelaskan bahwa Departemen SDM saat ini memiliki empat peran, yaitu:

- a. *Strategic partner* yang berperan mengaitkan praktik dan strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis.
- b. *Administrative expert* yang berperan membangun dan mengembangkan infrastruktur manajemen SDM. Peran ini adalah peran tradisional Departemen SDM yang masih harus dijalankan.
- c. *Employee champion* yang terlibat dalam permasalahan sehari-hari, isu dan kebutuhan karyawan agar mereka dapat memberikan kontribusi yang maksimal.
- d. *Change agent* yang berperan dalam proses transformasi dan perubahan yang terjadi dalam organisasi.

Keempat peran Departemen SDM tersebut di atas terbagi dalam empat kuadran yang fokus pada proses atau fokus pada orang, fokus pada masa depan (strategis), atau fokus pada operasional sehari-hari yang digambarkan pada Gambar 1.5 sebagai berikut.

Audit MSDM-BK dilakukan untuk mencari informasi terkait pengelolaan SDM yang bertujuan untuk menjamin ketaatan, efektivitas, dan efisiensi pengelolaan SDM demi kepentingan pengendalian organisasi.



Sumber: Dave Ulrich

Gambar 1.6
Peran SDM dalam Membangun Organisasi Kompetitif

C. TUJUAN DAN MANFAAT AUDIT MSDM-BK

1. Tujuan Audit MSDM-BK

- a. Menilai efektivitas dari Departemen/unit kerja SDM untuk mengetahui apakah Departemen SDM sudah menjalankan fungsinya secara efektif atau sudah mencapai tujuan. Secara umum, efektivitas ini berarti apakah departemen/unit kerja SDM sudah berhasil menyediakan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik dari sisi jumlah, maupun kualifikasi pada waktu yang tepat.
- b. Menilai efisiensi dari departemen/unit kerja SDM. Pencapaian tujuan atau efektivitas Departemen SDM bukan berarti dilakukan dengan biaya yang tidak terkontrol (*at any cost*). Sebaliknya, semua program atau aktivitas SDM harus dilakukan secara efisien dan ekonomis dengan tetap mengacu pada sasaran.

- c. Menilai ketaatan program atau aktivitas SDM. Program atau aktivitas SDM harus dievaluasi apakah sudah mengikuti berbagai peraturan perundangan dan ketentuan yang berlaku atau tidak.
- d. Membantu MSDM-BK memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tujuan organisasi.
- e. Menciptakan nilai tambah sehingga organisasi bertanggung jawab secara sosial, etikal, dan mampu unggul dalam persaingan di lingkup industrinya.
- f. Mendapatkan umpan balik dari para karyawan dan manajer operasi dalam hal yang berkaitan dengan efektivitas manajemen SDM, antara lain kondisi lingkungan kerja, kepuasan kerja, ketaatan maupun dalam membangun budaya perusahaan yang tercermin pada peningkatan produktivitas/kontribusi pegawai, kualitas dan keunggulan produk/pelayanan yang tinggi, serta keuntungan perusahaan yang tinggi pula.
- g. Memperbaiki fungsi MSDM-BK dengan menyediakan sarana untuk membuat keputusan ketika akan mengurangi atau menambah kegiatan-kegiatan SDM.

Dengan demikian, audit MSDM-BK dilakukan untuk menjamin tujuan departemen/unit kerja SDM dapat tercapai. Pada umumnya, audit MSDM-BK dilakukan terkait dengan peran departemen/unit kerja SDM sebagai *administrative expert* sehingga banyak literatur memfokuskan audit MSDM-BK pada berbagai aktivitas manajemen SDM mulai dari penarikan, pengembangan, dan retensi SDM seperti yang sudah dijelaskan di atas. Namun demikian, dengan semakin berkembangnya tuntutan dan peran departemen/unit kerja SDM, audit MSDM-BK juga diarahkan pada peran SDM sebagai *strategic partner*, *employee champion*, dan *change agent*. Audit MSDM-BK untuk peran tersebut bisa saja dilakukan secara khusus atau bisa juga dilakukan secara terintegrasi dalam audit MSDM-BK untuk aktivitas SDM. Misalnya, dalam audit perencanaan SDM dapat dilihat apakah perencanaan SDM sudah sesuai atau dilakukan dengan mengakomodasi strategi bisnis (melihat peran Departemen SDM sebagai *administrative expert* dan juga *strategic partner*).

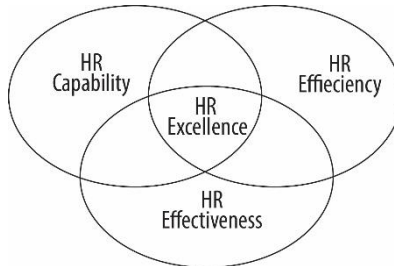
2. Manfaat Audit MSDM-BK

Audit MSDM-BK yang dilakukan dapat memberi banyak manfaat, antara lain:

- a. Mengidentifikasi permasalahan kritis terkait dengan pengelolaan SDM.
- b. Melakukan perbaikan dalam pengelolaan SDM.
- c. Mengevaluasi, menstimulasi keseragaman kebijakan dan praktik MSDM.
- d. Menjadi dasar pengambilan keputusan terkait SDM.
- e. Mengomunikasikan isu SDM dengan pihak terkait, seperti manajer lini atau pemerintah.
- f. Mengidentifikasi kontribusi departemen/unit kerja SDM bagi organisasi.
- g. Mengklarifikasi tugas dan tanggung jawab serta meningkatkan citra profesionalisme departemen/unit kerja SDM.
- h. Memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan.
- i. Mengurangi biaya SDM melalui prosedur yang lebih efektif.
- j. Menciptakan penerimaan yang lebih tinggi akan perubahan yang dibutuhkan departemen/unit kerja SDM.
- k. Mendorong kajian ulang yang mendalam dan sistematis akan sistem informasi departemen/unit kerja SDM.

Dari uraian mengenai manfaat audit MSDM-BK yang dikemukakan di atas, Dessler dalam edisi *Global HRM* (2017) memfokuskan manfaat audit MSDM-BK berbasis *strategic plan* bagi departemen/unit kerja SDM. Hal ini sangat penting mengingat kinerja departemen/unit kerja SDM merupakan salah satu aspek dalam organisasi yang paling sulit diukur. Audit MSDM-BK adalah salah satu alat yang sangat penting untuk mengukur kinerja departemen/unit kerja SDM.

Audit MSDM-BK dapat mengukur kinerja departemen/unit kerja SDM dalam beberapa aspek seperti yang dijelaskan dalam gambar berikut.



Sumber: diadaptasi dari <http://www.hr-scorecard-metrics.com>

Gambar 1.7
Kinerja Departemen/Unit Kerja SDM

Seperti yang sudah dinyatakan pada bagian sebelumnya, audit manajemen khususnya audit MSDM-BK akan menggali informasi terkait efektivitas dan efisiensi. Dalam hal ini adalah sejauh mana departemen/unit kerja SDM sudah mencapai tujuannya (*HR effectiveness*) dan dengan biaya berapa besar (*HR efficiency*). Audit MSDM-BK juga akan dapat mengungkap kemampuan atau kompetensi SDM, yaitu para profesional atau spesialis di departemen/unit kerja SDM secara individual maupun kemampuan departemen/unit kerja SDM secara keseluruhan (*HR Capability*). Beberapa kompetensi atau kapabilitas yang diperlukan oleh para profesional SDM dapat dilihat dalam Gambar 1.7.

Kinerja lainnya yang dapat diukur adalah *HR excellence*, yaitu seberapa baik departemen/divisi/unit kerja SDM dalam menyusun, mengembangkan, dan mengimplementasikan sistem-sistem manajemen SDM.

KOMPETENSI MANAJEMEN BISNIS	KOMPETENSI PROFESIONAL	KOMPETENSI TEKNIS SDM
Manajemen Perubahan <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Customer Relationship</i> ▪ Analisis Biaya Manfaat ▪ Manajemen Keuangan ▪ Pemasaran ▪ Negosiasi ▪ Pemahaman Organisasi ▪ Manajemen Proyek ▪ Strategi SDM ▪ Perencanaan Strategis 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Coaching & Mentoring</i> ▪ Kepemimpinan ▪ Komunikasi ▪ Manajemen konflik ▪ Berpikir kreatif ▪ Pemecahan masalah ▪ Pengambilan keputusan ▪ Etika bisnis ▪ Fasilitasi ▪ Hubungan interpersonal ▪ Perilaku manusia ▪ Perilaku organisasi ▪ <i>Self Management</i> ▪ Kerjasama ▪ Aplikasi sistem informasi SDM 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kehadiran dan cuti ▪ Tunjangan Karyawan ▪ Pengembangan karir ▪ Kompensasi dan administrasi penggajian ▪ Disiplin ▪ Fokus pada Karyawan ▪ Dasar-dasar Manajemen SDM ▪ Analisis Pekerjaan ▪ Hubungan ketenagakerjaan ▪ Pengembangan organisasi ▪ Manajemen Kinerja ▪ Staffing dan perekrutan ▪ <i>Succession Planning</i> ▪ <i>Job Design</i> ▪ Uraian Pekerjaan ▪ <i>Rewards & Recognition</i> ▪ Hukum Perburuhan

Sumber: Majalah Swa, Oktober 2003

Gambar 1.8
Kompetensi Staf SDM

Banyak pihak dapat memanfaatkan hasil audit MSDM-BK, antara lain adalah:

a. Manajemen perusahaan

Hasil audit sangat bermanfaat bagi manajemen perusahaan, khususnya bagi manajemen puncak (*top management*) dalam mengevaluasi keberhasilan perusahaan dalam mengelola SDM-nya. Evaluasi ini dapat dimanfaatkan lebih lanjut untuk melakukan berbagai langkah perbaikan dan juga sebagai dasar pengambilan keputusan terkait pengelolaan SDM.

b. Departemen SDM

Sebagai pihak yang paling bertanggung jawab akan pengelolaan SDM, hasil audit MSDM-BK dapat dimanfaatkan untuk melakukan penyempurnaan terhadap sistem MSDM yang ada juga untuk menyusun program SDM yang diperlukan.

- c. Manajer lini
Hasil audit MSDM-BK dapat menjadi masukan berharga bagi manajer lini terkait peran manajer dalam pengelolaan SDM. Misalnya, dalam audit pelatihan dan pengembangan dapat diketahui peran manajer lini dalam menjalankan program *coaching* atau mentoring.
- d. Karyawan
Hasil audit yang dimanfaatkan untuk melakukan berbagai perbaikan tentu pada akhirnya akan memberi manfaat bagi karyawan secara keseluruhan di dalam perusahaan. Pengelolaan SDM yang makin baik akan membuat karyawan makin termotivasi dan memberi kontribusi secara optimal yang akan diimbangi dengan pengembangan dan kesejahteraan yang lebih baik.
- e. Auditor
Auditor akan banyak mendapat pengalaman berharga dari proses melakukan audit MSDM mengingat SDM merupakan objek audit yang menarik karena tidak sekedar bersifat normatif, tetapi juga humanis sehingga perlu ada keseimbangan antara peraturan perundangan dengan hal yang bersifat manusiawi

D. PROSES/TAHAPAN AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Program audit MSDM-BK harus dilakukan secara sistematis dan terencana agar tujuan dan manfaat audit dapat dicapai secara optimal. Perlu juga diingat bahwa audit MSDM-BK yang dilakukan memerlukan biaya yang mencakup biaya material dan nonmaterial seperti waktu dan energi.

Sebelum kita masuk dalam sistem dan proses audit MSDM-BK, ada baiknya kita pahami apa yang dimaksud dengan sistem dan proses. Sistem adalah sekumpulan komponen, elemen, atau bagian yang bekerja bersama secara interdependen untuk mencapai sesuatu. Sistem memanfaatkan *input* tertentu melalui serangkaian proses dan mentransformasikannya dalam bentuk *output*: produk, jasa, atau informasi. Karena saling tergantung, bila salah satu bagian dari sistem tidak bekerja maka akan menghambat kinerja sistem secara keseluruhan. Sebagai contoh, sistem pengadaan SDM mencakup sistem rekrutmen dan sistem seleksi. Dalam hal ini apakah perusahaan berhasil mendapatkan SDM yang tepat dalam jumlah dan waktu yang tepat, tidak

terlepas dari efektivitas rekrutmen dan seleksi yang diterapkan. Dengan demikian, bila aktivitas rekrutmen gagal menyediakan *candidate pools* (jumlah dan kualitas) yang tepat sesuai kualifikasi yang telah ditetapkan maka akan berdampak terhadap efektivitas seleksi dalam arti kandidat yang terpilih belum tentu yang terbaik yang memenuhi kriteria ideal yang ditetapkan sesuai kebutuhan perusahaan.

Audit MSDM-BK sebagai suatu sistem juga terdiri dari beberapa bagian yang saling tergantung dan terkait. Apabila salah satu bagian tidak berjalan secara optimal maka audit MSDM-BK secara keseluruhan juga tidak akan optimal. Proses audit MSDM-BK dapat digambarkan sebagai berikut.



Sumber: Diolah penulis dari berbagai sumber

Gambar 1.9
Proses Audit MSDM-BK

Proses audit terdiri dari perencanaan, persiapan, pelaksanaan atau eksekusi audit, pelaporan, sampai tindak lanjut. Seperti diungkapkan di atas, semua bagian dari audit MSDM-BK ini harus dilakukan dengan baik agar tujuan audit dapat tercapai secara optimal. Audit MSDM-BK tidak akan berjalan dengan baik misalnya apabila tidak memiliki perencanaan yang baik. Sebaliknya, bila perencanaan audit MSDM-BK sudah dilakukan dengan baik, tetapi dalam pelaksanaannya tidak optimal maka audit MSDM-BK yang dilakukan juga tidak akan optimal.

1. Perencanaan Audit MSDM-BK

Dalam perencanaan audit MSDM-BK, ada beberapa hal yang harus menjadi perhatian agar audit MSDM optimal, yaitu:

a. Kebijakan audit

Kebijakan audit secara keseluruhan harus menjadi dasar dalam melakukan audit MSDM-BK dalam perusahaan. Hal ini mengingat manajemen SDM

adalah bagian dari sistem manajemen yang saling terkait dengan sistem lainnya dalam perusahaan, seperti manajemen operasi atau produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan sebagainya. Kebijakan audit ini umumnya dibuat oleh manajemen puncak yang akan menjadi panduan dalam setiap pelaksanaan audit termasuk audit MSDM-BK.

b. Audit roadmap

Pelaksanaan audit MSDM-BK akan lebih mudah bila perusahaan sudah memiliki *audit roadmap*. *Audit roadmap* merupakan visualisasi dari strategi dan proses audit yang berlaku secara spesifik di suatu organisasi.

c. Perencanaan audit tahunan

Perusahaan umumnya memiliki rencana aktivitas dari semua departemen yang sering disebut Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) atau beberapa ada yang menyebut Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT). Perusahaan yang sudah memiliki bagian Satuan Pengawasan Intern (SPI) juga akan memiliki rencana audit tahunan yang bisa dilakukan oleh *internal auditor* maupun *external auditor*. Namun demikian, audit MSDM-BK bisa saja dilakukan diluar rencana audit yang telah disusun apabila ada kebutuhan yang mendesak.

d. Permintaan audit

Perencanaan audit tahunan yang telah disusun bisa saja berubah sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan penentuan prioritas bahkan meskipun audit MSDM-BK tersebut awalnya tidak direncanakan. Permintaan audit MSDM-BK dapat berasal dari manajemen puncak perusahaan atau bisa saja berasal dari departemen itu sendiri.

e. Penentuan ruang lingkup audit

Ruang lingkup audit harus dibatasi setelah adanya permintaan audit mengingat ruang lingkup audit MSDM-BK yang sangat luas. Ruang lingkup audit MSDM-BK dapat mencakup seluruh proses atau aktivitas manajemen SDM atau bisa juga hanya satu atau beberapa aktivitas SDM, seperti proses rekrutmen dan seleksi atau pelatihan dan pengembangan karyawan.

2. Persiapan Audit MSDM-BK

Dalam persiapan audit MSDM-BK ini dilakukan beberapa kegiatan, antara lain:

a. *Perumusan tujuan*

Tujuan audit MSDM-BK harus dirumuskan secara spesifik, terukur, realistis, relevan dalam koridor waktu yang jelas (*smart: specific, measurable, realistic, relevant, time bound*).

b. *Pembatasan ruang lingkup*

Ruang lingkup audit yang sudah disusun dalam tahap perencanaan kembali dirumuskan dan ditegaskan. Mungkin saja ada perubahan ruang lingkup, apakah ruang lingkup audit MSDM-BK makin luas atau dikurangi.

c. *Perumusan program audit*

Program audit MSDM-BK merupakan turunan dari ruang lingkup audit MSDM-BK. Program audit MSDM-BK akan memudahkan pelaksanaan audit secara keseluruhan. Program audit MSDM-BK ini kemudian dituangkan dalam kertas kerja audit MSDM-BK.

d. *Penentuan metode audit*

Audit MSDM memiliki beberapa pilihan metode yang masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan. Metode audit MSDM-BK harus dipilih sesuai dengan program audit sesuai dengan situasi atau kondisi pada saat pelaksanaan audit.

e. *Penyusunan jadwal dan tim audit*

Audit MSDM-BK akan menyita waktu baik auditor dan auditee atau pihak yang diaudit. Selain itu, pelaksanaan audit MSDM-BK juga dibatasi oleh waktu. Karena itu, jadwal audit MSDM-BK harus disusun secara cermat dan harus selesai sesuai dengan koridor waktu yang telah ditetapkan. Selain jadwal, dalam pelaksanaan audit MSDM-BK juga harus ditentukan personil atau auditor yang akan melakukan audit, baik itu *internal auditor* maupun *external auditor*.

f. *Investigasi awal*

Investigasi awal mungkin saja dilakukan dalam tahap perencanaan, seperti analisis awal dokumen atau wawancara awal. Investigasi awal ini penting

untuk dilakukan terutama apabila tujuan dan ruang lingkup audit masih samar atau belum dirumuskan secara jelas.

g. Pengumuman audit

Ketika semua perencanaan audit sudah selesai dilakukan maka auditor akan memberi pengumuman kepada auditee atau pihak yang akan diaudit. Pengumuman ini antara lain berisi tujuan audit MSDM-BK yang akan dilakukan, ruang lingkup audit, dan jadwal audit MSDM-BK.

Tabel 1.3
Contoh Kertas Kerja Audit MSDM-BK

No.	Kondisi masalah/ temuan	Analisis penyebab	Kriteria	Risiko	Rekomendasi	Action plan & tanggapan auditee	Penanggung jawab & target waktu

Sumber: Dikembangkan oleh penulis

3. Pelaksanaan Audit MSDM-BK

Setelah pengumuman audit diinformasikan maka audit MSDM-BK akan memasuki tahap eksekusi atau pelaksanaan. Dalam tahap pelaksanaan audit MSDM-BK ini akan dilakukan beberapa aktivitas, antara lain dengan melakukan:

- a. Analisis dokumen.
- b. Wawancara.
- c. Analisis historis.
- d. Survei.
- e. Eksperimen.

Tahap pelaksanaan audit MSDM-BK ini akan dibahas lebih lanjut dalam Modul 3 dalam bagian instrumen riset audit MSDM-BK.

4. Pelaporan Audit MSDM-BK

Penyusunan laporan audit dapat dibuat dengan melakukan:

a. *Diskusi*

Hasil temuan dalam proses audit didiskusikan baik dengan sesama auditor maupun dengan pihak yang diaudit. Diskusi ini diperlukan untuk mempertajam temuan terutama yang bersifat material atau penting.

b. *Klarifikasi*

Temuan audit dapat diklarifikasi dengan pihak yang diaudit karena bisa saja antara auditor dan auditee memiliki persepsi yang berbeda atas suatu temuan terutama terkait dengan konteks pada saat temuan audit MSDM-BK tersebut terjadi.

c. *Closing meeting*

Setelah audit MSDM-BK selesai dilakukan maka etikanya adalah ada pertemuan penutupan atau *closing meeting*. Hal ini dapat bermanfaat untuk proses lebih lanjut dalam membina hubungan baik khususnya untuk rencana tindak lanjut dari audit MSDM-BK.

d. *Penyusunan laporan*

Laporan audit MSDM-BK disusun sesuai dengan format yang direncanakan atau sesuai dengan format yang telah disepakati sebelumnya.

5. Tindak Lanjut Audit MSDM-BK

Hasil audit MSDM-BK yang dituangkan dalam laporan perlu ditindaklanjuti dengan:

a. *Penyusunan rekomendasi*

Rekomendasi ini bisa saja menjadi satu bagian dalam laporan audit yang disusun oleh auditor atau mungkin terpisah dari laporan audit.

b. *Penyusunan program aksi*

Rekomendasi akan ditindaklanjuti dengan penyusunan program aksi yang dibuat oleh atau setidaknya bersama dengan pihak yang diaudit. Program aksi merupakan penjabaran yang lebih detail dari rekomendasi meskipun mungkin saja tidak semua rekomendasi dilakukan atau dilakukan secara bertahap.

c. *Evaluasi*

Program aksi yang sudah disusun dan dilaksanakan kemudian dievaluasi kembali untuk melihat apakah sudah ada perbaikan atau belum terkait dengan temuan audit MSDM-BK sebelumnya.



LATIHAN

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

- 1) Jelaskan apa yang dimaksud dengan audit MSDM-BK dan termasuk jenis apakah audit MSDM-BK?
- 2) Jelaskan persamaan dan perbedaan pendekatan audit terhadap peran *strategic partner* dan *administrative expert* dari departemen SDM menurut konsep *Dave Ulrich*!
- 3) Buatlah uraian secara singkat dan sistematis mengenai sistem dan proses audit MSDM-BK dengan menggunakan skema yang tepat!

Petunjuk Jawaban Latihan

- 1) Audit MSDM-BK adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif, dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen SDM dengan tujuan memastikan dipenuhinya asas kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi dalam pengelolaan SDM untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan jangka organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Apabila dilihat dari jenis audit maka audit MSDM-BK bisa diklasifikasikan dalam audit operasional dan bisa juga dimasukkan dalam audit ketaatan.

Jawaban lebih rinci dapat dibaca pada materi modul mulai halaman 50.

- 2) Menurut konsep *Dave Ulrich* persamaan audit peran *strategic partner* dan *administrative expert* adalah keduanya menangani audit aktivitas fungsi manajemen SDM dalam rangka membangun perusahaan yang mampu bersaing.

Perbedaan antara audit kedua peran tersebut sebagai berikut:

Audit terhadap peran *strategic partner* lebih fokus pada proses dan masa depan perusahaan. Dengan demikian, audit yang dilakukan fokus pada

audit keterkaitan praktik dan strategi SDM dengan strategi bisnis perusahaan, sedangkan audit terhadap peran *administrative expert* lebih fokus pada orang/manusianya dan operasional sehari-hari, jadi lebih fokus pada audit upaya membangun dan mengembangkan infrastruktur MSDM yang masih harus dijalankan.

Jawaban lebih rinci dapat dibaca pada materi modul mulai halaman 39.

- 3) Sistem audit MSDM terdiri dari proses perencanaan audit, persiapan audit, eksekusi, pelaporan, sampai dengan tindak lanjut. Semua proses saling terkait, dan apabila ada yang tidak berjalan maka akan mengganggu keseluruhan proses audit MSDM.

Jawaban lebih rinci dapat dibaca pada materi modul pada halaman 46.



RANGKUMAN

Kegiatan Belajar 2 ini menjelaskan tentang pengertian dan ruang lingkup audit MSDM-BK. Audit MSDM-BK adalah pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif, dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen SDM dengan tujuan memastikan dipenuhinya asas kesesuaian, efektivitas, dan efisiensi dalam pengelolaan SDM untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan jangka organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah, maupun jangka panjang. Audit MSDM-BK sendiri memiliki ruang lingkup yang sangat luas dan mencakup semua aktivitas manajemen SDM mulai dari *attraction*, *development*, sampai *retention*.

Audit MSDM-BK dilakukan untuk mencari informasi terkait pengelolaan SDM yang bertujuan untuk menjamin ketaatan, efektivitas, dan efisiensi pengelolaan SDM demi kepentingan pengendalian organisasi/perusahaan. Banyak pihak yang mendapat manfaat dari audit MSDM-BK ini, mulai dari pihak manajemen, departemen SDM, manajer lini, karyawan, sampai auditor itu sendiri.

Karena sangat penting dan membutuhkan biaya yang tidak sedikit, audit MSDM-BK harus direncanakan dan dijalankan dengan baik. Sistem audit MSDM-BK sejalan dengan sistem dan proses audit, yaitu terdiri dari proses perencanaan, persiapan, eksekusi, pelaporan, sampai rencana tindak lanjut.

**TES FORMATIF 2**

Pilihlah satu jawaban yang paling tepat!

- 1) Audit MSDM-BK dapat dikelompokkan ke dalam jenis audit
 - A. audit keuangan
 - B. audit ketaatan
 - C. audit operasional
 - D. jawaban B dan C benar

- 2) Audit MSDM-BK merupakan alat untuk meningkatkan efektivitas fungsi departemen SDM. Pendapat ini sesuai dengan perspektif
 - A. teknis organisasional
 - B. sosio-psikologis
 - C. ekonomis
 - D. manajemen

- 3) Departemen SDM berfungsi untuk membangun dan mengembangkan infrastruktur manajemen SDM adalah peran sebagai
 - A. *strategic partner*
 - B. *administrative expert*
 - C. *employee champion*
 - D. *change agent*

- 4) Salah satu kompetensi yang harus dikuasai oleh staf bagian SDM adalah analisis pekerjaan. Kompetensi ini dapat digolongkan dalam jenis kompetensi
 - A. manajemen bisnis
 - B. profesional
 - C. teknis SDM
 - D. generik

- 5) Penentuan metode audit yang akan digunakan dalam audit MSDM-BK merupakan aktivitas audit yang dilakukan pada proses
 - A. perencanaan
 - B. persiapan
 - C. eksekusi audit MSDM
 - D. pelaporan

- 6) Tujuan audit MSDM-BK salah satunya adalah
 - A. menilai disiplin/ketaatan pegawai
 - B. menganalisis peran departemen/unit kerja SDM
 - C. menjamin ketaatan, efektivitas dan efisiensi MSDM demi pengendalian organisasi perusahaan
 - D. semua salah

- 7) Manfaat audit MSDM-BK adalah
 - A. melakukan perbaikan dalam pengelolaan keuangan
 - B. memastikan kepatuhan terhadap rencana strategik perusahaan
 - C. menjadi dasar pengambilan keputusan strategik
 - D. memastikan kepatuhan terhadap berbagai regulasi dan peraturan perundang-undangan

- 8) Salah satu aktivitas yang dilakukan dalam pelaksanaan audit MSDM-BK adalah
 - A. *auditee mapping*
 - B. survei
 - C. eksperimen laboratorium
 - D. pengembangan tim

- 9) Yang dimaksud dengan *audit roadmap* adalah
 - A. rencana pengumpulan data/informasi
 - B. visualisasi strategi dan proses audit perusahaan yang berlaku secara khusus
 - C. rencana pemetaan *problem* SDM yang ada
 - D. rencana pemetaan SDM

- 10) Perumusan tujuan audit MSDM-BK mengacu pada prinsip
- A. SMART
 - B. keadilan
 - C. perspektif manajemen
 - D. ketaatan.

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

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

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

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

Kunci Jawaban Tes Formatif

Tes Formatif 1

- 1) D
- 2) B
- 3) A
- 4) B
- 5) D
- 6) D
- 7) D
- 8) D
- 9) A
- 10) A

Tes Formatif 2

- 1) D
- 2) C
- 3) B
- 4) C
- 5) B
- 6) C
- 7) D
- 8) B
- 9) B
- 10) A

Daftar Pustaka

Arens, Alvin A., Beasley, Mark S., dan Elder, Randal J. 2008. *Auditing and Assurance Services: An Integrated Approach*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Dessler, Gary. 2008. *Human Resource Management*. Eleventh Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Dessler, Gary. 2017. *Human Resource Management*. Fifteenth Edition, Global Edition, Boston: Pearson Education.

Flesher, Dale L., dan Siewert, Stewart. 1982. *Independent Auditor's Guide to Operational Auditing*. New York: John Wiley & Sons.

Herbert, Leo. 1979. *Auditing the Performance of Management*. California: Wadsworth, Inc.

Siagian, Sondang P. 2004. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Susilo, Willy. 2002. *Audit MSDM*. Cetakan Pertama. PT Vorqistatama Binamega.

Ulrich, D. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.

Sumber Internet:

www.mohammadnoer.com, "Mind Map Bagaimana Merangkul Buku dalam Selembar Catatan."