

AUDIT TERHADAP SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI INTELLECTUAL PROPERTY

Denny Erica

Program Studi Manajemen Informatika
AMIK BSI Jakarta
denny.dea@bsi.ac.id

ABSTRACT

Human resources is one of the components that are relatively difficult to be audited by the management company, because the human resources function as regulators, implementers, and control or supervision. So from that audit of human resource development should be able to provide an independent overview in order to encourage the effectiveness and synergies for all the activities of both the holistic balance to proportion the role of HRD in each work unit. Data collection methods used in this study using literature associated with some methods in conducting an audit of human resources, which can be used as the basis of ongoing research. Usefulness of information obtained from the audit of the human resources, the management company can conduct an internal evaluation into the enterprise to all units of human resources as a form of business in order to improve human resources to be much better controlled than before. In addition, the results of the audit of human resources management can help companies to identify the problems faced by each individual employee each work unit were different. And in the end by improving the quality of human resources and the quality of the work that is much better, can create an atmosphere of work and scope of a healthy work culture in supporting the development of the company to be more prepared and resilient to be able to compete with other companies. So from that human resources can be regarded as a form of Intellectual Property.

Keywords: *Audit, Human Resources, Intellectual Property.*

I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (*Human Resources Development*) merupakan salah satu komponen yang relatif sulit untuk diaudit oleh pihak manajemen perusahaan, dikarenakan sumber daya manusia memiliki fungsi sebagai pembuat peraturan (*regulator*), pelaksana (*implementator*), dan pengendalian atau pengawasan (*controler*).

Menurut Erica (2010:22), Sumber Daya Manusia (SDM) adalah seperangkat proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia.

Dari pernyataan tersebut di atas dapat dikatakan bahwa ada suatu kerjasama diantara pihak manajemen perusahaan dengan beberapa komponen yang satu dengan yang lainnya yang terkait dengan Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam menjalankan fungsinya sebagai pembuat peraturan (*regulator*), pelaksana (*implementator*), dan pengendali atau pengawasan (*controler*)

Perencanaan dan pengelolaan kebutuhan akan sumber daya manusia (SDM), terkait erat dengan biaya operasi

SDM (*overhead cost*) dan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian kerja sebagai tenaga kerja (*manpower*), aspek ini sangat penting bagi manajemen perusahaan mengingat dukungan sumber daya manusia yang tidak sepadan baik itu dari segi kapabilitas, jumlah, maupun profil akan berdampak pada kebijakan-kebijakan manajemen perusahaan di dalam menjalankan seluruh aktivitas bisnisnya untuk mencapai target.

Ketika berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia (*manpower planning*), seringkali dikaitkan dengan rencana belanja SDM. Sedangkan dalam pengelolaan sumber daya manusia hanya sekedar menyajikan suatu perangkat peraturan, kebijakan, dan sistem informasi. Sementara untuk implementasinya dalam hal rekrutmen, pemberdayaan/pemanfaatan, dan retensi, cenderung diserahkan pada unit kerja masing-masing.

Menurut Dessler dalam Kalangi (2015:1), "*Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational*

cultures and foster innovation and flexibility".

Untuk penjelasan dari pernyataan tersebut, Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia adalah menghubungkan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan peran strategis dan tujuan, dalam rangka meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi dan mendorong inovasi dan fleksibilitas.

Pada saat persaingan global yang ketat ini, sumber daya manusia dianggap sebagai salah satu faktor yang paling penting di dalam memainkan peran utama untuk menjaga keberlanjutan suatu organisasi, kredibilitas serta penciptaan kepercayaan kepada publik.

Menurut Valery (2011:109) pada dasarnya analisis data SDM lazimnya hanya sebatas pada data internal yang rutin dikumpulkan oleh HRD dari seluruh SDM dan unit kerja korporasi, yaitu terkait dengan: (1) Data karyawan (*personnel profile*), yaitu: usia, status perkawinan, pendidikan formal, riwayat kerja (pengalaman, pelatihan, ketrampilan, prestasi kerja), dan sebagainya, (2) Penilaian kepribadian (*personnel assesment*), yaitu: karakter, perilaku, kebiasaan, falsafah hidup, minat, IQ, EQ, dan sebagainya, (3) Penilaian kinerja (*performance appraisal*), yaitu: pencapaian kompetensi (dasar, level, jabatan), pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) atau target kerja, dan sebagainya.

Maka dari itulah Audit terhadap pengembangan sumber daya manusia harus dapat memberikan suatu gambaran yang bersifat independen untuk dapat mendorong efektivitas dan sinergi untuk semua aktivitas baik itu secara holistik keseimbangan terhadap proporsi peran HRD dengan masing-masing unit kerja.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Audit

Menurut Mayangsari (2013:7), Auditing adalah suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan menilai bukti-bukti secara objektif, yang berkaitan dengan asersi-aseri tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi-aseri tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Menurut Mayangsari (2013:7), definisi tersebut di atas mengandung arti

yang luas dan berlaku untuk segala macam jenis auditing atau pengauditan yang memiliki tujuan berbeda-beda, dengan penjelasan sebagai berikut: (1) Proses yang sistematis, yaitu mengandung makna sebagai rangkaian langkah atau prosedur yang logis, terencana, dan terorganisasi, (2) Memperoleh dan menilai bukti secara obyektif, mengandung arti bahwa auditor memeriksa dasar-dasar yang dipakai untuk membuat asersi atau pernyataan oleh pihak manajemen dan melakukan penilaian tanpa sikap memihak, (3) Asersi-aseri tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi, yaitu asersi atau pernyataan tentang kejadian ekonomi yang merupakan informasi hasil proses akuntansi yang dibuat oleh individu atau suatu organisasi, (4) Tingkat kesesuaian antara asersi-aseri dengan kriteria yang telah ditetapkan, yaitu secara spesifik memberikan alasan mengapa auditor tertarik pada pernyataan atau asersi dan bukti-bukti pendukungnya, namun agar komunikasi tersebut efisiensi dan dapat dimengerti dengan bahasa yang sama oleh para pengguna, maka diperlukan suatu kriteria yang disetujui bersama, dalam audit laporan keuangan kriteria yang digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian adalah Prinsip Akuntansi Berterima Umum (PABU), (5) Mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan, yaitu kegiatan terakhir dari suatu auditing atau pengauditan adalah menyampaikan temuan-temuan dan hasilnya kepada pengambil keputusan, hasil dari auditing ini disebut atestasi atau pernyataan pendapat (opini) mengenai kesesuaiannya antara asersi atau pernyataan tersebut dengan kriteria yang ditetapkan, yaitu Prinsip Akuntansi Berterima Umum (PABU).

Menurut Arens and Loebbecke (2000:9), Audit adalah kegiatan mengumpulkan dan mengevaluasi dari bukti-bukti mengenai informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan. Proses audit harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independent.

Menurut William F. Meisser, Jr (2003:8), audit adalah proses yang sistematis dengan tujuan mengevaluasi bukti mengenai tindakan dan kejadian ekonomi untuk memastikan tingkat kesesuaian antara penugasan dan kriteria yang telah ditetapkan, hasil dari penugasan tersebut dikomunikasikan kepada pihak pengguna yang berkepentingan.

2.2. Definisi Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development*)

Menurut UNESCO (2016:1), *Human Resource Development is the framework for helping employees develop their personal and organizational skills, knowledge, and abilities. Human Resource Development includes such opportunities as employee training, employee career development, performance management and development, coaching, succession planning, key employee identification, tuition assistance, and organization development.*

Untuk penjelasan definisi sumber daya manusia (*Human Resource Development*) menurut UNESCO tersebut di atas adalah HRD merupakan kerangka untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan pribadi dan organisasi, pengetahuan, dan kemampuan mereka. Pengembangan Sumber Daya Manusia termasuk kesempatan seperti pelatihan karyawan, pengembangan karir karyawan, manajemen kinerja dan pengembangan, pembinaan, perencanaan suksesi, identifikasi karyawan kunci, bantuan biaya pendidikan, dan pengembangan organisasi.

Menurut Wikipidea (2016), Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Menurut Wikipidia (2016), Pengertian SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.

2.3. Audit Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Velery (2011:107), audit sumber daya manusia (*Human Resource Development*), dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat), yaitu:

1. Audit terhadap Pengembangan SDM (*Audit on Human Resource*

Development), untuk memastikan SDM sebagai *intellectual property* korporasi yang berharga.

2. Audit terhadap perencanaan dan pengelolaan SDM (*Audit on Human Resource Planning & Human Resource Management*), untuk menentukan kontribusi strategis HRD.
3. Audit terhadap pengembangan kompetensi SDM (*Audit on Human Resource Competency Development*), untuk memastikan ketepatan investasi SDM.
4. Audit terhadap penggajian dan tunjangan SDM (*Audit on Human Resource Payroll & Benefits*), untuk menjamin hak karyawan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode studi literatur yang terkait dengan beberapa tata cara di dalam melakukan audit sumber daya manusia (*Human Resource Development*), yang dapat dijadikan sebagai dasar penelitian yang berkelanjutan.

IV. HASIL PEMBAHASAN

4.1. Audit terhadap Pengembangan SDM (*Audit on Human Resource Development*)

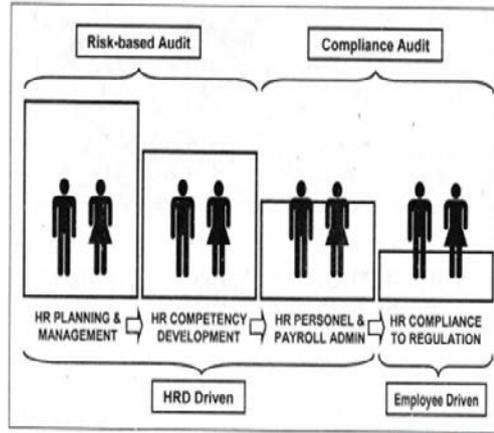
Audit terhadap pengembangan sumber daya manusia lebih diprioritaskan pada *risk-based audit* yang banyak berfokus pada analisis data secara *on desk*, sementara compliance audit (inpeksi di lapangan atau langsung mengamati) lebih sebagai penunjang bagi *entry point* pada analisis data yang lebih substansif.

Pengelolaan SDM yang tidak tepat berpotensi menimbulkan bahaya setidaknya dalam beberapa bentuk, seperti:

1. Tidak berjalannya *merit system* dalam penyediaan, penempatan, dan pengembangan SDM.
2. Overhead Cost (biaya SDM) yang tidak sepadan atau berlebihan menurut ukuran bisnis.
3. Produktivitas kerja yang rendah karena jumlah SDM yang berlebihan atau sebaliknya, dan karena kompetensi yang tidak sesuai kebutuhan.
4. *Turnover* karyawan yang tinggi, terutama SDM kategori *star employee*.

Berbicara *Human Resource Audit* tentu terkait dengan departemen teknis yang bertanggungjawab terhadap bidang ini, yaitu *HRD Department* serta para karyawan itu sendiri. Karena itu, secara komprehensif menurut Valery (2011:107), membagi ruang lingkup *Human Resource Audit* ke dalam 3 (tiga) kelompok misi utama (main duty) *HRD Department* serta 1 (satu) lingkup yang langsung terkait pada aspek perilaku karyawan itu sendiri (*employee code of conduct*), sebagaimana yang terlihat pada gambar 1, dibawah ini:

Gambar 1: Fokus Audit Bidang HRD



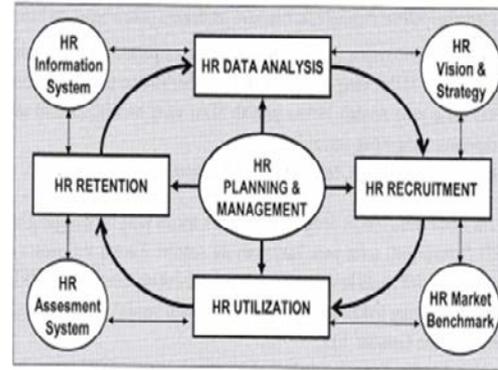
Sumber: Valery (2011:108)

4.2. Audit terhadap perencanaan dan pengelolaan SDM (*Audit on Human Resource Planning & Human Resource Management*)

Menurut Valery (2011:109), ada 4 (empat) aktivitas yang dapat dijadikan kunci sebagai *sampling object* bagi seorang auditor untuk menggambarkan tingkat kememadain *Human Resource Planning & Management*, yaitu:

1. Analisis data per sumber daya manusia (*Human Resource Analysis*).
2. Pencarian atau penerimaan karyawan dari luar secara selektif (*Human Resource Recruitment*).
3. Pemanfaatan sumber daya manusia pada posisi yang tepat sesuai kompetensi yang dimiliki (*Human Resource Utilization*).
4. Upaya mempertahankan sumber daya manusia yang potensial atau memiliki kontribusi strategis (*Human Resource Retention*).

Gambar 2: Manpower Planning & Management



Sumber: Valery (2011:108)

Berhasil atau tidaknya keempat aktivitas tersebut di atas sangat terkait dengan bagaimana korporasi mengembangkan 4 (empat) aspek strategis HRD, berikut ini:

1. Sejauh apa *Human Resource Vision & Strategy* korporasi dalam menjadikan sumber daya manusia sebagai *Capital Assets* utama?
2. Setepat apa korporasi melakukan *Human Resources Market Benchmarking* terhadap tingkat daya saing korporasi dalam mengumpulkan sekelompok tenaga kerja yang *qualified*?
3. Sejauhmana transparansi (objektivitas) korporasi dalam menjalankan *Human Resources Assesment System* terhadap seluruh karyawan yang ada?
4. Sebesar apa *Human Resources Information System* (HRIS) dikembangkan untuk mendukung pengelolaan sumber daya manusia yang semakin baik dari waktu ke waktu?

Menurut Valery (2011:109), analisis data SDM, pada umumnya terkait dengan:

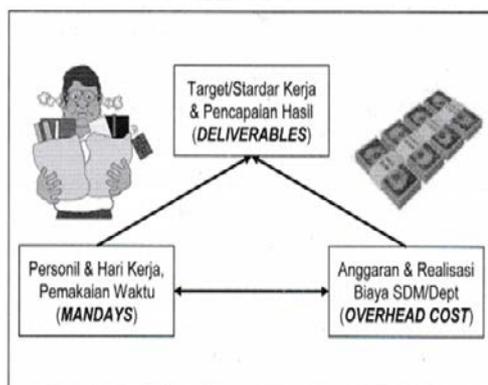
1. Data karyawan (*Personnel Profile*), yaitu: usia, status perkawinan, pendidikan formal, riwayat kerja (pengalaman, pelatihan, keterampilan, prestasi kerja), dan sebagainya.
2. Penilaian kepribadian (*Performance Appraisal*), yaitu: karakter, perilaku, kebiasaan, falsafah hidup, minat, IQ, EQ, dan sebagainya.
3. Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*), yaitu: pencapaian kompetensi (dasar, level, jabatan), pencapaian *Key Performance Indicator* (KPI) atau target kerja, dan sebagainya.

Ada banyak konsep dan metode untuk mengukur pencapaian kontribusi sumber daya manusia, seperti *Balance Score Card*,

Performance Management System, Knowledge Management, Penilaian 360 derajat, dan sebagainya. Namun untuk kepentingan analisis audit (*audit analysis*), Velery (2011:109), merekomendasikan cukup beranjak dari 3 (tiga) perspektif sederhana, yaitu:

1. Produktivitas SDM, yaitu banyaknya yang dapat diberikan (*deliverables, outcomes*) per sumber daya manusia.
2. Efektivitas SDM, yaitu jumlah personel atau hari kerja (*mandays*) yang dibutuhkan untuk menyelesaikan seluruh *deliverables*.
3. Efisiensi SDM, yaitu besarnya (*labour cost/overhead cost*) yang dibutuhkan untuk menyelesaikan seluruh *deliverables*.

Gambar 3: Deliverables, Mandays, dan Overhead Cost



Sumber: Valery (2011:110)

Berdasarkan dari perspektif tersebut di atas, maka yang menjadi *substantive audit* adalah:

1. Ruang Lingkup Audit Human Resources Recruitment
 - a. Tingkat kedalaman pengumpulan data, kebutuhan user, maupun pengukuran bursa tenaga kerja (*Human Resources Market Benchmarking*) untuk pemetaan kondisi sumber daya manusia (*Manpower Planning*).
 - b. Realisasi pemenuhan dan pengendalian jumlah sumber daya manusia (SDM) baru maupun anggaran rekrutmen (belanja SDM) terhadap: (1) Rencana jumlah biaya rekrutmen SDM baru tahun berjalan dibandingkan dengan tahun sebelumnya, (2) Tingkat pertumbuhan dan kebutuhan strategis organisasi (bisnis), (3) Tingkat *turnover* SDM, khususnya

keseimbangan dengan jumlah yang keluar (*quit, retired, fired*).

- c. Tingkat deviasi pemenuhan kompetensi dasar, level, dan jabatan yang disyaratkan dan implikasi pemberian referensi orang dalam.
 - d. Tingkat keberhasilan pengisian suatu posisi lowong dengan SDM internal dibanding merekrut SDM eksternal untuk menambah SDM baru.
 - e. Kememadaian status SDM (*Permanent, Contract, Part-Timer, outsourced*) terkait tingkat strategis posisi dan tingkat kompleksitas deskripsi kerja.
 - f. Efektivitas biaya publikasi untuk menjaring kandidat potensial (*advertising* dan jasa *Headhunter*).
2. Ruang Lingkup Audit Human Resources Utilization
 - a. Keselarasan penetapan target dan KPI unit kerja, baik program rutin maupun berbasis proyek terhadap: (1) Visi, Misi, dan Strategi Korporasi, (2) Target dan KPI unit kerja lain yang terkait, (3) Target dan KPI individu setiap karyawan di unit kerja bersangkutan.
 - b. Komparasi jumlah dan biaya SDM antar unit kerja berdasarkan 3 (tiga) prinsip: produktivitas, efektivitas, serta efisiensi.
 - c. Analisis untuk pemetaan SDM, terkait: (1) Tingkat kehadiran, (2) Tingkat kebugaran fisik, (3) Tingkat disiplin/kepatuhan kerja, (4) Tingkat kapabilitas SDM per level jabatan berdasarkan jam terbang, pendidikan, usia, dan sebagainya.
 3. Ruang Lingkup Human Resources Retention
 - a. Tingkat objektivitas penilaian prestasi dan efektivitas upaya *Talent Scouting*, Pemantauan serta Pembinaan (*Coaching & Conselling*) terhadap kandidat SDM kategori *Star Employee*.
 - b. Efektivitas upaya penyiapan *Successor* (Calon Pemimpin) posisi *Head of Unit* yang krusial, seperti pejabat bersangkutan berniat keluar, pensiun, memiliki tuntutan kompetensi yang tinggi, dan sebagainya.
 - c. Tingkat kedalaman pengukuran bursa tenaga kerja (*Human Resources Market Benchmarking*) bagi jenis pekerjaan tergolong

langka untuk komparasi paket remunerasi yang kompetitif.

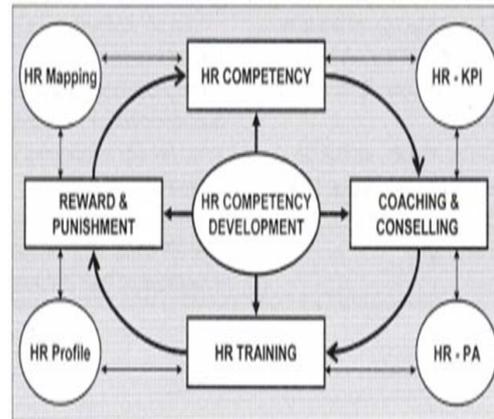
4.3. Audit terhadap pengembangan kompetensi SDM (*Audit on Human Resource Competency Development*)

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia tidak terpisahkan dari upaya *Human Resources Empowerment & Retention*, dan terkait juga dengan jaminan terhadap berlangsungnya *Improvement* pada faktor-faktor produktivitas, efektivitas, dan efisiensi sumber daya manusia. Maka pengembangan kompetensi dapat dibedakan ke dalam 2 (dua) pendekatan, yaitu:

1. Pengembangan terhadap kekurangan kompetensi sumber daya manusia (*Lack of Competency*).
2. Pengembangan untuk mencapai keunggulan kompetensi (*Distinctive Competency*).

Ada 4 (empat) aktivitas penting, yang menjadi program kerja HRD, yaitu:

1. Penetapan secara berkala standar kompetensi SDM (*Human Resources Competency*), mulai dari kompetensi dasar/ umum (*Basic Competency*), Kompetensi Level atau Kepangkatan (*Level Competency*), dan Kompetensi Pekerjaan atau Jabatan (*Job Competency*).
2. Pengembangan efektivitas pelatihan keterampilan individu dalam pengelolaan kompetensi (*Human Resources Coaching*) dan konsultasi permasalahan sumber daya manusia yang terkait kompetensi (*Human Resources Conselling*).
3. Pengembangan program dan implementasi pelatihan sumber daya manusia (*Human Resources Training*), baik *internal training program* maupun kebutuhan *external training program*.
4. Pemberian penghargaan berdasarkan pencapaian prestasi maupun sanksi terkait tindakan indisipliner atau pelanggaran (*Human Resources & Punishment*)



Sumber: Valery (2011:113)

Gambar 4: Pengembangan Kompetensi SDM

Efektifitas tidaknya keempat aktivitas tersebut sangat ditentukan oleh adanya *supporting media* atau *outcome* yang dihasilkan dari aktivitas tersebut, yaitu:

1. Se jauh apa perkembangan peta sumber daya manusia (*Human Resources Mapping*) yang tergambar dari waktu ke waktu dikaitkan dengan pemenuhan *Human Resources Vision & Strategy* korporasi dalam menjadikan sumber daya manusia sebagai *capital assets* utama?
2. Setepat apa korporasi menetapkan indikator kunci pencapaian (*Key Performance Indicator = KPI*) pada *main duty* pada setiap unit kerja agar terjadi sinergi antar unit, serta mampu diterjemahkan sampai ke tingkat KPI individual sumber daya manusia (SDM).
3. Se jauh manaefektivitas pengukuran evaluasi kinerja (*Performance Appraisal = PA*) dikaitkan dengan pencapaian KPI pada setiap unit kerja hingga ke tingkat individual sumber daya manusia (SDM).
4. Se jauh mana korporasi dapat memelihara *record* atau *database* profil kompetensi setiap sumber daya manusia (*Human Resources Profil*) pada *Human Resources Information System (HRIS)* sesuai perubahan aspek-aspek pendidikan formal, pelatihan yang diikuti, pengalaman, hingga prestasi khusus dari setiap individu sumber daya manusia (SDM).

Berdasarkan dari perspektif tersebut di atas, maka yang menjadi *substantive audit* adalah:

1. Ruang Lingkup Audit *Human Resources Competency*
 - a. Keselarasan (relevansi) kompetensi dasar/umum, kompetensi level/pangkat, dan kompetensi pekerjaan/jabatan sumber daya manusia dengan: (1) Visi, Misi, dan Strategi Korporasi, termasuk juga *Corporate Culture* jika ada.
 - b. Kesesuaian penetapan kriteria kompetensi dasar, kompetensi level, dan kompetensi pekerjaan sumber daya manusia (SDM) dengan kesimpulan hasil *Human Resources Assesment & Mapping*.
 - c. Rentang perbedaan persepsi antar unit kerja dalam mengartikan setiap kompetensi dasar dan level pada penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM) sebagai *Performance Evaluation*.
 - d. Keselarasan hasil penilaian kinerja terkait target (KPI) individu dengan penilaian terkait kompetensi dasar, level, dan pekerjaan.
2. Ruang Lingkup Audit *Human Resources Coaching & Conselling*
 - a. Keteraturan dan efektivitas pemberian coaching melalui berbagai bentuk/media, seperti: training/workshop internal; kuesioner, sayembara, dan reward; sharing artikel kisah sukses, motivasi, informasi umum terkait kompetensi dasar atau level, dan sebagainya.
 - b. Tingkat *coverage* fungsi *conselling* terhadap permasalahan pemenuhan kompetensi oleh karyawan secara individu, antara lain: (1) Yang mendapatkan surat teguran/surat peringatan, (2) Yang pencapaian nilai kompetensinya atau target (KPI) di bawah rata-rata atau persyaratan/kriteria minimum, (3) Yang memiliki masalah *interpersonal relationship* dalam unit kerjanya, (4) Yang tidak pernah mencapai level lebih tinggi setelah sekian tahun di perusahaan (misalnya selama 10 tahun kerja tidak pernah naik pangkat/level).
 - c. Efektivitas sinergi dengan setiap unit kerja dalam penanganan sumber daya manusia (SDM) bermasalah.
3. Ruang Lingkup Audit *Human Resources Training*
 - a. Konsistensi pembuatan *Training Needs Analysis* (TNA) sebagai contohnya seperti sekali dalam 1-2 tahun, dan keselarasan antara *analysis setting* serta TNA dengan: (1) Visi, Misi, dan Strategi korporasi, termasuk *corporate culture* jika ada, (2) Kompetensi yang berlaku dan kebutuhan aktual berbagai user, (3) Kurikulum dan program pelatihan yang ditawarkan ke seluruh unit kerja.
 - b. Evaluasi terhadap efektivitas hasil training bagi peningkatan kompetensi setiap individu peserta, baik oleh internal maupun pihak eksternal (komparasi dengan penilaian kinerja dan sebagainya).
 - c. Tingkat pengendalian biaya training (komparasi dengan frekuensi penyelenggaraan, jumlah peserta, dan sebagainya)
- 4.4. Audit terhadap penggajian dan tunjangan SDM (*Audit on Human Resource Payroll & Benefits*)

Pada permasalahan yang terkait dengan Human Resources Payroll & Benefits yang menjadi Concern Internal Audit, adalah sebagai berikut:

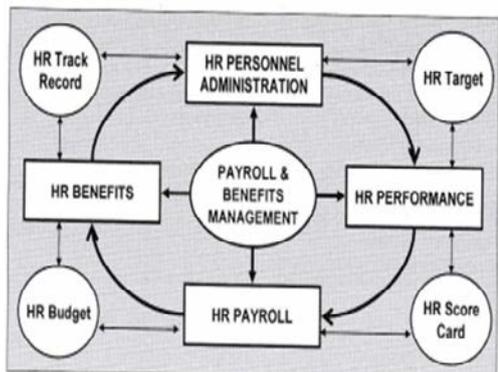
 1. Transparansi atau keterbukaan (Transparency) informasi yang terkait pada persyaratan, hak, dan pemotongan hak yang terkait pada Payroll & Benefits.
 2. Keakuratan atau ketepatan (Accuracy) pada perhitungan hak dan pemotongan hak yang terkait dengan Payroll & Benefits.

Berdasarkan dari perspektif tersebut di atas, maka yang menjadi substantive audit adalah:

 1. Keselarasan antara Peraturan Perusahaan (PP) dan Regulasi Pemerintah maupun prosedur/kebijakan yang berdampak terhadap payroll serta konsistensi implementasinya, seperti pengaruh dari berbagai ketentuan terhadap kalkulasi komponen gaji.
 2. Validasi terhadap kebenaran sistem kalkulasi atau verifikasi secara sampling berbagai jenis pemotongan hak karyawan terkait dengan payroll & benefits, seperti: absen, sisa hak cuti, angsuran pinjaman, dan lain-lain.
 3. Evaluasi terhadap efektivitas pelayanan HRD terkait payroll & benefits, seperti: penyerahan slip gaji, penanganan

komplain karyawan terkait payroll & benefits.

Gambar 5: Aktivitas Penggajian dan Tunjangan SDM



Sumber: Valery (2011:116)

V. KESIMPULAN

Hasil dari proses audit sumber daya manusia (*Human Resource Development*) yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan, memberikan suatu informasi yang terkait dengan pengembangan SDM (*Human Resources Development*), perencanaan dan pengelolaan SDM (*Human Resources Planning & Human Resources Management*), Pengembangan Kompetensi SDM (*Human Resources Competency Development*), dan Penggajian dan Tunjangan SDM (*Human Resources Payroll & Benefits*).

Manfaat informasi yang didapatkan dari hasil audit sumber daya manusia (SDM) tersebut, pihak manajemen perusahaan dapat melakukan suatu evaluasi secara internal ke dalam perusahaan terhadap semua unit SDM sebagai bentuk usaha untuk dapat meningkatkan sumber daya manusia (*Human Resources Development*) menjadi jauh lebih baik dan terkendali dari sebelumnya.

Selain itu, dari hasil audit sumber daya manusia (SDM) dapat membantu pihak manajemen perusahaan untuk dapat mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh

masing-masing individu karyawan disetiap unit kerja yang berbeda-beda.

Dan pada akhirnya dengan peningkatan mutu dan kualitas hasil kerja SDM yang jauh lebih baik, dapat menciptakan suasana kerja dan ruang lingkup budaya kerja yang sehat di dalam menunjang perkembangan perusahaan menjadi lebih siap dan tangguh untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain. Maka dari itulah sumber daya manusia (*Human Resources Development*) dapat dikatakan sebagai suatu bentuk *Intellectual Property*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arens, Alvin. A. and James. K. Loebbecke. (2000). *Auditing an Integrated Approach* (8th edition). Englewood Cliff, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Erica, Denny. "Perencanaan Efektif Terhadap Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia." *Widya Cipta* (ISSN 1411-8729) Vol. 1 No. 1 (Maret 2010): 22-33.
- Kalangi, Roosje, "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Aparat Sipil Negara Di Kabupaten Kepulauan Sangihe Provinsi Sulawesi Utara." *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, Vol. 2 No. 1 (2015). 1 - 18
- Mayangsari, Sekar, dkk (2013), *Auditing*, Jakarta, Media Bangsa.
- Valery, (2011), *Internal Audit*, Jakarta, Erlangga.
- William F. Messier, dan Margareth Boh. (2003). *Auditing and Assurance: A Systematic Approach* (3th edition). USA : McGraw-Hill.
- <http://www.unevoc.unesco.org/print.php?q=Human+Resource+Development>
- https://id.wikipedia.org/wiki/Sumber_daya_manusia