

AUDIT SUMBERDAYA MANUSIA



Reni Rosari
FE UGM 14 -1

Audit SDM (Evaluasi Fungsi SDM)

- ☞ merupakan suatu proses sistematis dan formal yang didesain untuk mengukur biaya dan manfaat keseluruhan program MSDM dan untuk membandingkan efisiensi dan efektivitas keseluruhan program MSDM tsb dengan kinerja organisasi di masa lalu, kinerja organisasi lain yang dapat dibandingkan efektivitasnya, dan tujuan organisasi
- ☞ merupakan suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi SDM dengan tujuan dan strategi implementasi berbagai fungsi SDM, kebijakan dan prosedur SDM, serta kinerja setiap program SDM

Reni Rosari
FE UGM 14 -2

Tujuan Audit SDM

- ❖ untuk membantu MSDM memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tujuan-tujuan organisasi
- ❖ untuk menciptakan nilai (*value*) sehingga organisasi bertanggung jawab secara sosial, etikal, dan kompetitif
- ❖ untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*) dari para karyawan dan manajer operasi dalam hal yang berkaitan dengan efektivitas MSDM
- ❖ untuk memperbaiki fungsi MSDM dengan menyediakan sarana untuk membuat keputusan ketika akan mengurangi dan menambah kegiatan-kegiatan SDM

Reni Rosari
FE UGM 14 -3

❖ FUNGSI AUDIT SDM

Untuk menjustifikasi kegunaan dan nilainya bagi perusahaan, departemen SDM senantiasa perlu melakukan **evaluasi secara periodik keefektifan dan efisiensi setiap strategi, kebijakan, program, dan praktik MSDM**

- ✓ Meskipun audit SDM secara umum memfokuskan pada departemen SDM, kegiatan ini mencakup studi berbagai fungsi SDM di seluruh jajaran perusahaan, termasuk yang dilaksanakan oleh semua manajer dan penyelia lini

Reni Rosari
FE UGM 14 -4

Audit SDM merupakan suatu metode evaluasi untuk menjamin bahwa potensial SDM dikembangkan secara optimal.

Secara lebih rinci, audit SDM memberikan balikan konstruktif dan kesempatan untuk:

- ❖ Mengevaluasi keefektifan berbagai fungsi SDM – rekrutmen dan seleksi, kompensasi, pelatihan, penilaian kinerja, dsb;
- ❖ Menganalisis kontribusi fungsi SDM pada operasi bisnis perusahaan;
- ❖ Melakukan *benchmarking* kegiatan SDM untuk mendorong perbaikan kontinyus;
- ❖ Mengidentifikasi berbagai masalah strategik dan administratif implementasi fungsi SDM;
- ❖ Menganalisis kepuasan para pengguna pelayanan departemen SDM;
- ❖ Mengevaluasi ketaatan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan, kebijakan dan regulasi pemerintah;
- ❖ Meningkatkan keterlibatan fungsi lini dalam implementasi fungsi SDM
- ❖ Mengukur dan menganalisis biaya dan manfaat setiap program dan kegiatan SDM;
- ❖ Memperbaiki kualitas staf SDM;
- ❖ Memfokuskan staf SDM pada berbagai isu penting; dan
- ❖ Mempromosikan perubahan dan kreativitas

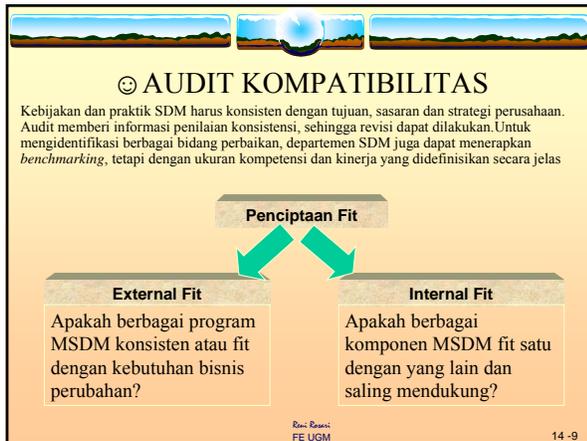
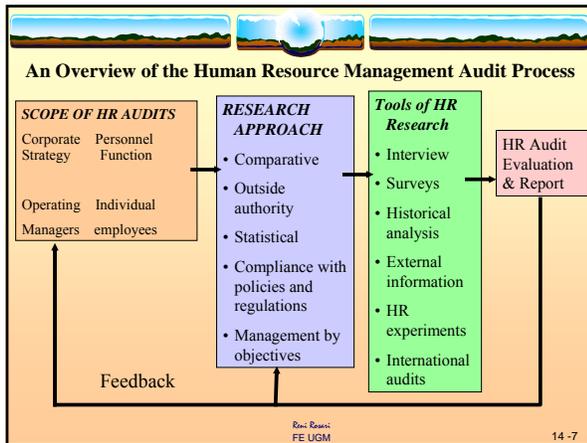
Reni Rosari
FE UGM 14 -5

• PROSES AUDIT

Proses audit terdiri atas enam langkah:

1. Mengkomunikasikan gagasan dan makna audit SDM dan menekankan berbagai manfaat yang dapat diperoleh, serta mendapatkan dukungan manajemen puncak,
2. Memilih personalia dengan berbagai ketrampilan dan menyusun tim audit, serta memberikan pelatihan yang dibutuhkan
3. Mengumpulkan data dari berbagai jenjang, fungsi dan unit yang berbeda dalam organisasi
4. Menyiapkan laporan audit bagi para manajer lini dan evaluasi departemen SDM,
5. Membahas laporan dengan para manajer pengoperasian terkait yang kemudian menindaklanjuti hasil evaluasi
6. Memasukkan berbagai tindakan korektif ke dalam proses penetapan sasaran operasi organisasi regular

Reni Rosari
FE UGM 14 -6



Benchmarking HR Training

Contoh:

Measurement Name	Measurement Type	How to calculate	Example
Percent of payroll spent on training	Training activity	Total training expenditures ÷ total payroll	US average = 1.4% of payroll spent on training per year
Training dollars spent per employee	Training activity	Total training expenditures ÷ total employees served	Three Baldrige winners spent \$1,100 per employee on training in 1990
Average training hours per employee	Training activity	Total numbers of training hours (hours x participants) ÷ total employees served	US average for large firms (100+ employees) = 33 hours per employee in 1990
Profits per employee per year	Training results: Bottom line	Total yearly gross profits ÷ total number of employees	An electronic firm earned average profits per employee of \$21,000 in 1990

Reni Rosari
FE UGM
14 -10

☺ AUDIT FUNGSI SDM

Audit SDM secara logis dimulai dengan mengevaluasi pekerjaan departemen SDM: Apakah fungsi-fungsi SDM dilaksanakan secara efektif dan ekonomis? Berikut disajikan berbagai bidang utama MSDM yang dicakup dalam audit

Informasi MSDM	Staffing dan Pengembangan	Pengendalian dan Evaluasi
Informasi analisis jabatan <ul style="list-style-type: none"> Deskripsi jabatan Spesifikasi jabatan Standar kinerja 	Rekrutmen <ul style="list-style-type: none"> Sumber lamaran Jumlah pelamar Keefektifan biaya 	Penilaian Kinerja <ul style="list-style-type: none"> Standar & ukuran kinerja Metode, teknik & format penilaian Penggunaan hasil penilaian
Rencana SDM <ul style="list-style-type: none"> Estimasi suplai dan kebutuhan Persediaan ketrampilan Bagan penempatan dan rencana suksesi 	Seleksi <ul style="list-style-type: none"> Rasio seleksi Prosedur seleksi Praktik seleksi 	Pengendalian SDM <ul style="list-style-type: none"> Prosedur disiplin Prosedur penambahan & pengembangan Komunikasi karyawan

Reni Rosari
FE UGM
14 -11

Informasi MSDM	Staffing dan Pengembangan	Pengendalian dan Evaluasi
Administrasi kompensasi <ul style="list-style-type: none"> Tingkat gaji Paket kompensasi tambahan Pelayanan karyawan 	Orientasi dan pelatihan <ul style="list-style-type: none"> Program orientasi (pelatihan awal) Sasaran dan prosedur pelatihan Teknik dan metode pelatihan 	Hubungan manajemen-karyawan <ul style="list-style-type: none"> Kepatuhan terhadap berbagai peraturan Masalah penyelesaian perselisihan Hak manajemen
	Pengembangan karir <ul style="list-style-type: none"> Kebijakan dan praktik promosi, demosi, dan transfer Program perencanaan karir Program pengembangan karir 	Implementasi MSDM oleh manajer lini <ul style="list-style-type: none"> Keefektifan praktik MSDM Kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur MSDM

Reni Rosari
FE UGM
14 -12

Auditing Fungsi-fungsi Utama dalam MSDM (Contoh)

Fungsi Sumberdaya Manusia	Sumber Informasi
Perencanaan dan Analisis Jabatan <ul style="list-style-type: none"> Apakah deskripsi jabatan akurat, secara periodik direview, dan diperbarui? Apakah spesifikasi jabatan memuat kualifikasi atau persyaratan jabatan yang valid dan bonafid? Apakah ada SDM yang tidak digunakan secara penuh? Apakah prakiraan kebutuhan SDM akurat? 	<ul style="list-style-type: none"> Anggaran SDM Deskripsi dan spesifikasi jabatan Formasi
Rekrutmen dan Seleksi <ul style="list-style-type: none"> Seberapa efektif proses rekrutmen? Seberapa efektif para rekruter? Apakah teknik seleksi valid? Apakah berbagai tes bebas dari bias dan <i>job related</i>? Berapa biaya <i>hiring</i> dibanding perusahaan lain? Apakah wawancara memahami persyaratan jabatan? 	<ul style="list-style-type: none"> Data biaya rekrutmen <i>Hiring rate</i> Catatan wawancara Catatan penolakan pelamar Rasio seleksi

Reni Rosari
FE UGM 14 -13

Fungsi Sumberdaya Manusia	Sumber Informasi
Penilaian Kinerja <ul style="list-style-type: none"> Apakah sasaran kinerja obyektif dan <i>job related</i>? Apakah metode penilaian menekankan kinerja, bukan karakteristik pribadi (<i>traits</i>)? Apakah para penilai dilatih secara memadai dan familiar dengan pekerjaan karyawan? Apakah hasil penilaian didokumentasikan dan direview dengan karyawan? Apakah data penilaian kinerja dapat digunakan untuk memvalidasi tes dan prosedur seleksi? 	<ul style="list-style-type: none"> Catatan penilaian kinerja Catatan produksi Catatan wawancara penilaian Catatan kegiatan pendisiplinan Catatan kehadiran
Pelatihan dan Pengembangan <ul style="list-style-type: none"> Seberapa efektif berbagai program pelatihan dalam meningkatkan produktivitas dan memperbaiki kualitas kinerja karyawan Berapa biaya pelatihan per orang per program Bagaimana hubungan biaya pelatihan dan kinerja? 	<ul style="list-style-type: none"> Data biaya pelatihan Catatan produksi Catatan pengendalian kualitas

Reni Rosari
FE UGM 14 -14

Fungsi Sumberdaya Manusia	Sumber Informasi
Kompensasi <ul style="list-style-type: none"> Apakah sistem kompensasi memotivasi para karyawan dalam bekerja? Apakah struktur dan kebijakan kompensasi dipandang fair dan adil oleh karyawan? Apakah pemilihan faktor dan bobot dalam evaluasi jabatan valid dan didokumentasikan secara tepat? Apakah biaya <i>benefits</i> kompetitif? 	<ul style="list-style-type: none"> Data gaji dan <i>benefits</i> Catatan survey gaji Catatan turnover Survei biaya hidup

Reni Rosari
FE UGM 14 -15

Pengukuran Biaya SDM

Mengapa manajer tidak mengukur kegiatan-kegiatan MSDM secara kuantitatif?

- Manajemen tidak tahu cara mengukur kegiatan-kegiatan MSDM
- Manajemen puncak “membeli” mitos bahwa kegiatan-kegiatan MSDM tidak dapat dievaluasi atau diaudit secara kuantitatif
- Sebagian manajer tidak ingin diukur
- Sejumlah manajer ingin menerapkan berbagai ukuran, tetapi mereka tidak mampu untuk melakukannya

Reni Rosari
FE UGM 14 -16

Pengukuran Fungsi SDM dan Indikator: Beberapa Contoh

Indikator	Fungsi SDM
Tingkat turnover <ul style="list-style-type: none"> Quit rate Tingkat terminasi Tingkat PHK Retention rate Tingkat pensiun Rata-rata lama kerja 	Paket kompensasi Produk gaya kepemimpinan atau manajerial Desain pekerjaan Peraturan dan rencana pensiun
Tingkat kehadiran kerja <ul style="list-style-type: none"> Tingkat absensi Tingkat keterlambatan kerja 	Tindakan pendisiplinan Kebijakan cuti sakit (absensi) Konvensiensi ruang makan dan kamar mandi (fasilitas kerja)
Tingkat lembur	Perencanaan dan skedulung karyawan Shortage staf Proses seleksi dan pelatihan Paket kompensasi

Reni Rosari
FE UGM 14 -17

Indikator	Fungsi SDM
Tingkat lowongan pekerjaan	Proses rekrutmen dan seleksi Paket kompensasi Citra perusahaan di masyarakat Perencanaan karir
Tingkat kesalahan/scrap	Rekrutmen, seleksi dan penempatan Pelatihan dan pengembangan Ketidakpuasan kerja
Frekuensi penyelenggaraan pelatihan	Rekrutmen dan seleksi Pelatihan dan pengembangan
Tingkat keluhan dan complain	Praktik manajemen Ketidakpuasan kerja Hubungan industrial

Reni Rosari
FE UGM 14 -18

Keefektifan Fungsi SDM sebagai Kriteria

1. Keefektifan organisasional

Berbagai komponen SDM

- Ukuran produktivitas unit, seperti indeks kualitas produk, ratio pendapatan kompensasi
- Biaya yang terkait dengan personalia, seperti biaya tenaga kerja total, biaya tenaga kerja per unit keluaran, biaya tunjangan sebagai persentase biaya tenaga kerja total
- Sikap para karyawan, manajer dan pihak terkait terhadap pelayanan fungsi SDM
- Pelaksanaan regulasi pemerintah di bidang tenaga kerja dan sebagainya

Reni Rosari
FE UGM 14-19

2. Keefektifan karyawan

Penilaian perilaku dan sikap karyawan

- Tingkat turnover karyawan
- Tingkat absensi karyawan
- Tingkat produksi di atas/di bawah standar
- Tingkat kualitas di atas/di bawah standar
- Indeks kecelakaan/kesehatan
- Tingkat keluhan
- Kepuasan kerja karyawan dan sikap terhadap beragam aspek pekerjaan
- Daya inovasi karyawan
- dan sebagainya

Reni Rosari
FE UGM 14-20

What to Measure: Common Sectors within the HR Functions

Berbagai contoh ukuran untuk setiap sektor penting dalam fungsi SDM:

1. The Employment Sectors

Cost per hire

9 categories of cost are taken into account:

- Advertising charges (AC)
- Agency fees (AF)
- Employee referral bonuses (RB)
- Staff time, both professional and clerical (ST)
- Hiring manager time (HMT)
- Staff benefits (SB)
- Overhead (OH)
- Travel/relocation costs (TR)
- Miscellaneous (Misc)

$$\text{Cost per hire} = \frac{AC + AF + RB + ST + HMT + SB + OH + TR + \text{Misc}}{\text{total \# hired}}$$

Reni Rosari
FE UGM 14-21

- Time to fill**
 $\text{Time to fill} = \frac{\text{date requisition received}}{\text{date new hire starts}}$
- Job posting response**
 $\text{Job posting response rate} = \frac{\# \text{ of internal job applied for}}{\text{total \# of job posted}}$
- Job posting effectiveness**
 $\text{Job posting effectiveness} = \frac{\# \text{ of jobs filled internally}}{\text{total \# of job posted}}$
- Internal hiring effectiveness**
 $\text{Internal hiring effectiveness} = \frac{\# \text{ of jobs filled internally}}{\text{total \# of job posted}}$

Reni Rosari
FE UGM 14-22

2. The Payroll Sectors

- Average salary cost per employee**
 $\text{Average salary cost per employee} = \frac{\text{total payroll cost}}{\text{total \# of employees}}$
- Labor efficiency**
 $\text{Labor efficiency} = \frac{\text{total revenue}}{\text{total \# of employees}}$
- Payroll error (percentage)**
 $\text{Payroll error (percentage)} = \frac{\# \text{ of payroll errors}}{\text{total \# of payroll checks processed}}$

Reni Rosari
FE UGM 14-23

3. The Training Sectors

- Cost per training**
 $\text{Cost per training} = \text{direct} + \text{indirect cost}$
- Cost per trainee**
 $\text{Cost per trainee} = \frac{\text{direct} + \text{indirect cost}}{\# \text{ of participants trained}}$

4. The Organization Development Sectors

- Intervention completion rate**
 $\text{Intervention completion rate} = \frac{\# \text{ of interventions completed}}{\# \text{ of intervention assigned}}$
- Satisfaction rate**
 $\text{Satisfaction rate} = \frac{\# \text{ of interventions satisfactorily completed}}{\# \text{ of interventions completed}}$

Reni Rosari
FE UGM 14-24

Indikator Penilaian Lingkungan Kerja

Untuk menilai kualitas lingkungan kerja dalam organisasi, beberapa indikator dapat diterapkan: tingkat *turnover*, absensi, dan kecelakaan dan kesehatan. Biaya masing-masing indikator dapat diukur untuk menilai pelaksanaan fungsi dan program SDM

Contoh: *Costing Employee Absenteeism*

Item	PT. X
1. Cost of employee benefits per hour per employee	
2. Total compensation lost per hour per employee (a) If absent workers are paid (wage or salary+benefits) (b) If absent worker are not paid (benefits only)	
3. Total compensation lost to absent employees (total hours lost x 4 (a) or 4 (b), whichever applies)	
4. Total supervisory hours lost on employee absenteeism	
5. Average hourly supervisory wage, including benefits	
6. Total supervisory salaries lost to managing problems of absenteeism (hours lost x average hourly supervisory wage – item 6 x item 7)	
7. All other cost incidental to absenteeism not include in the preceding items	
8. Total estimated cost of absenteeism – summation of items 5, 8, and 9	
9. Total estimated cost absenteeism per employee : total estimated cost/total number of employees	
10. Total hour lost to employee absenteeism for the period	
11. Weighted-average wage or salary per hour per employee	

Reni Rosari
FE UGM 14 -25

AUDIT KEPUASAN KARYAWAN

- Moral dan kepuasan karyawan adalah prekondisi atau prasyarat bagi peningkatan produktivitas, koresponsifan, kualitas, dan pelayanan pelanggan.
- Kepuasan karyawan dapat diukur dengan survei kepuasan (*satisfactory survey*) sering disebut survei sikap (*attitude survey*), yang dapat dilakukan secara periodik, misal setiap tahun atau 2 tahun, atau survei bergulir dengan mana sejumlah persentase karyawan terpilih secara random disurvei setiap bulan.
- Pertanyaan dapat dirumuskan dengan format berikut, dan menggunakan skala Likert-like 1-3 atau 1-5, dari sangat tidak memuaskan (STM) sampai sangat memuaskan (SM)

Contoh:
Seberapa puas saudara terhadap kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi pekerjaan saudara?

STM TM Netral Memuaskan Sangat Memuaskan

Hasil survei kemudian diolah untuk menghasilkan indeks kepuasan karyawan agrerat. Manajemen juga dapat menganalisis kepuasan di setiap departemen, divisi, lokasi, dan penyelia

Reni Rosari
FE UGM 14 -26

Elemen-elemen survei kepuasan karyawan dapat mencakup:

- Partisipasi dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- Pengakuan (*recognition*) terhadap kinerja
- Akses terhadap informasi secara memadai untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
- Dorongan aktif untuk menjadi kreatif dan menggunakan inisiatif
- Dukungan untuk inovasi dan perbaikan kerja
- Tingkat dukungan dari fungsi staf
- Kondisi dan iklim pekerjaan
- Pekerjaan itu sendiri
- Kontak pekerjaan dengan rekan kerja
- Supervisi
- Kepemimpinan puncak
- Penggajian dan benefits
- Keamanan kerja
- Kesempatan karir dan promosi
- Pemberian balikan dan komunikasi
- Perencanaan organisasional
- Kepuasan menyeluruh dengan perusahaan

Reni Rosari
FE UGM 14 -27

Survei Kepuasan Karyawan

Langkah-langkah pelaksanaan survei sikap:

- Perencanaan survei.** Sasaran survei harus ditentukan secara jelas, dan dibas dengan representatif berbagai kelompok pekerja, seperti karyawan, penyelia, manajemen, dan pihak terkait
- Perencanaan kuesioner.** Partisipasi karyawan dalam pengembangan kuesioner akan sangat membantu untuk menjamin akseptabilitas mereka. Kuesioner harus mencakup semua faktor situasi kerja yang diyakini berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan karyawan
- Pengadministrasian kuesioner.** Karyawan perlu diorientasi agar memahami maksud survei. Prosedur yang biasa diterapkan adalah untuk menyebarkan kuesioner secara anonim pada waktu kerja
- Penganalisisan data.** Tabulasi dapat dirinci berdasar departemen, jenis kelamin, status karyawan, jenjang, dan kategori lain. Komparasi hasil survei sebelumnya dan komparasi antar departemen akan memberikan *insight* bagi perbaikan
- Pengambilan tindakan korektif.** Setelah masalah diidentifikasi, tindakan korektif dapat diambil. Balikan tentang hasil survei dan tindak lanjut yang direncanakan pihak manajemen perlu dikomunikasikan kepada karyawan

Reni Rosari
FE UGM 14 -28

AUDIT KETAATAN (COMPLIANCE)

Audit Ketaatan

<p>Internal: Audit Kebijakan dan Prosedur</p> <ul style="list-style-type: none"> Menilai dan mengukur apakah berbagai kegiatan MSDM para manajer lini sesuai dengan berbagai kebijakan, prosedur, dan aturan yang berlaku Mengembangkan berbagai kebijakan dan prosedur, dan menjamin implementasinya, tentang praktik MSDM yang memenuhi regulasi pemerintah 	<p>Eksternal: Audit Pemenuhan terhadap Peraturan Perundang-undangan dan Regulasi</p> <ul style="list-style-type: none"> Menetapkan program dan prosedur untuk menjamin pemenuhan regulasi pemerintah Mengelola <i>HR records</i> berbagai program Mengantisipasi berbagai tipe informasi yang disyaratkan agen pemerintah dan mengembangkan sistem pengelolaan informasi tersebut Mengambil tindakan proaktif untuk memenuhi regulasi
--	--

Reni Rosari
FE UGM 14 -29

AUDIT BIDANG - SPESIFIK

- Selain mengaudit berbagai kegiatan fungsional departemen SDM, audit bidang-spesifik (khusus) dapat mengevaluasi berbagai topik penting yang menjadi *concerns* para manajer

Contoh: **Audit Budaya (*cultural audit*)**

- Audit budaya secara esensial mengevaluasi budaya organisasional yang berkembang dan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) dalam perusahaan. Berbagai pertanyaan relevan, sebagai contoh:
 - Apakah nilai-nilai budaya yang berkembang mendukung eksekusi strategi?
 - Apakah ada kesenjangan budaya (*cultural gap*) antara nilai nilai yang diinginkan dan nilai nilai nyata?
 - Apakah nilai nilai negatif yang menghambat pelaksanaan pekerjaan?
 - Apakah gaya kepemimpinan para manajer konsisten dengan nilai nilai yang ingin dikembangkan?
 - dan sebagainya.

Reni Rosari
FE UGM 14 -30



Laporan Audit SDM

- ☞ Berbagai pendekatan metode dan ukuran diterapkan untuk memberikan balikan tentang berbagai kegiatan dan praktik MSDM.
- ☞ Agar informasi hasil audit berguna, perlu dikompilasi menjadi laporan audit.
- ☞ Laporan audit SDM adalah suatu deskripsi komprehensif yang berisi hasil diagnosis dan analisis berbagai temuan kegiatan audit yang mencakup baik penekanan terhadap berbagai praktik efektif maupun rekomendasi bagi perbaikan berbagai praktik yang tidak efektif. Karena laporan ditujukan kepada manajer dan staff departemen SDM dan manajer lini, tujuan dan lingkup audit perlu disusun secara lengkap dan tidak memihak, serta temuan dan simpulan dirumuskan secara obyektif.

Reni Rosari
FE UGM

14 -31



Hasil pelaksanaan audit SDM akan berguna untuk :

1. Memperbaiki operasi berbagai kegiatan Departemen PSDM melalui penyediaan data tentang biaya dan hasil kegiatan;
2. Membantu Departemen PSDM dan operasional untuk memutuskan kegiatan MSDM yang akan dilanjutkan, dimodifikasi atau dihentikan;
3. Mengevaluasi keterkaitan kegiatan MSDM dengan upaya pencapaian tujuan dan implementasi strategi perusahaan;
4. Memastikan bahwa setiap manajer, karyawan dan pihak terkait sadar dan puas dengan berbagai pelayanan Departemen PSDM yang diberikan ;
5. Memberi justifikasi keberadaan berbagai fungsi MSDM dan membantu dalam memformulakan anggaran kegiatan Departemen PSDM;
6. Mengidentifikasi kebutuhan perancangan dan perumusan kembali sistem, kebijakan, prosedur dan program MSDM;
7. Memberi balikan kepada para manajer lini tentang praktik MSDM mereka yang efektif dan tidak efektif, dan berbagai penyimpangan yang dilakukan.

Reni Rosari
FE UGM

14 -32