

IMPLEMENTASI MANAJEMEN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK MENCAPAI PENINGKATAN EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS USAHA SERTA KINERJA MANAJEMEN

Oleh : Widi Hidayat

Pendahuluan

Kondisi persaingan yang makin kompetitif, baik persaingan dalam dan luar negeri mengakibatkan dunia usaha harus terus berupaya untuk meningkatkan kinerja manajemennya baik manajemen (pengelolaan) bidang keuangan, pemasaran, personalia (sumber daya manusia), penjualan, pembelian, dan fungsi manajemen lainnya.

Tingginya biaya operasional yang dialami oleh pengusaha karena naiknya BBM, penyesuaian upah minimum, pengaturan jam operasional listrik, biaya-biaya lainnya yang dikeluarkan untuk kelancaran usahanya, mengakibatkan perusahaan harus meningkatkan efisiensi dan efektivitas usahanya agar kinerja manajemen juga meningkat. Manajemen audit sumber daya manusia untuk masing-masing fungsi manajemen tersebut diatas sangat diperlukan agar masing-masing fungsi manajemen dapat saling berkompetisi untuk mencapai good corporate governance.

Kenyataan yang ada pada perusahaan (kondisi eksisting) dan merupakan permasalahan internal yang harus diselesaikan dengan berbagai alternatif solusi, beserta konsekuensi yang perlu dipertimbangkan adalah :

- a. Kurang maksimalnya fungsi internal auditor, karena terbatasnya unsur independensi
- b. Departemen sumber daya manusia belum berfungsi secara optimal
- c. Sering terjadi conflict of interest antar fungsi dalam masing-masing departemen
- d. Belum dipahami betul oleh manajer fungsi masing-masing departemen dalam hal efisiensi dan efektivitas usaha
- e. Masih terdapat usaha dari departemen fungsi untuk melakukan kebocoran anggaran keuangannya
- f. Belum dilakukan inventarisasi dan identifikasi masalah untuk masing-masing departemen

Peranan Internal Auditor

Internal auditor (Pemeriksa Intern) sangat diperlukan untuk selalu memeriksa apakah laporan keuangan yang dihasilkan dari proses akuntansi telah sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan yang Berlaku, demikian pula arus dokumen apakah telah memenuhi syarat pengendalian intern yang kuat, sehingga memberikan keyakinan bagi semua pihak yang menggunakan laporan keuangan intern, bahwa laporan keuangan tersebut tidak ada unsur fraud (kecurangan). Bila terjadi usaha fraud, maka internal auditor sudah dapat mendeteksi sejak dini. Dengan demikian, gejala-gejala tersebut sudah seharusnya dapat diantisipasi.

Canggihnya Sistem Teknologi Informasi dapat membantu bekerjanya team Internal Auditor. Temuan hasil pemeriksaan team Internal Auditor terutama adanya fraud dan penyimpangan-penyimpangan, baik bidang keuangan atau penyimpangan prosedur, dapat segera diselesaikan. Internal Auditor akan banyak membantu bekerjanya team Eksternal Auditor yaitu Kantor Akuntan Publik (KAP) yang tentunya dapat bekerja lebih independen. Kenyataan yang ada peranan team Internal Auditor belum maksimal, karena team Internal Auditor duduk dalam struktur organisasi perusahaan sehingga independensinya berkurang.

Optimalisasi Departemen Sumber Daya Manusia

Departemen Sumber Daya Manusia seharusnya tidak hanya mengurus masalah-masalah rekrutmen, pelatihan-pelatihan, pengembangan karir karyawan dan absensi serta lembur, cuti, dan sebagainya. Tetapi yang lebih penting adalah juga ikut serta melakukan monitoring dan evaluasi (monev) kinerja masing-masing departemen. Oleh karena itu, diperlukan manajemen audit sumber daya manusia yang duduk pada masing-masing departemen.

Conflict of Interest

Adanya perbedaan kepentingan masing-masing departemen berakibat terjadinya konflik internal yang dapat terus berlanjut dan kemudian menghambat terjadinya efisiensi dan efektivitas serta menurunkan kinerja manajemen. Konflik ini dapat diatasi dan diantisipasi dengan senantiasa melakukan manajemen audit sumber daya manusia sehingga gejala-gejala timbulnya konflik dapat dideteksi sejak dini. Team Internal Auditor dapat melakukan tracing sebab-sebab timbulnya konflik, cara mengatasi (solusi) dan mencegah semaksimal mungkin agar tidak terjadi konflik berikutnya.

Jangan sampai terjadi konflik ini sangat dominan, sehingga tidak dapat lagi dimanage (dikelola). Pada umumnya sumber utama konflik adalah masalah stressing, karena banyaknya tantangan dari luar perusahaan, sehingga masing-masing departemen merasa tertekan dengan tantangan tersebut. Beberapa contoh yang dialami oleh departemen pemasaran dan penjualan. Dalam kondisi cost of operasional yang tinggi seperti keadaan saat ini, maka baik departemen pemasaran maupun penjualan akan mengalami kesulitan dalam memasarkan bahkan menjual produk atau jasanya karena purchasing power parity (daya beli) masyarakat juga menurun. Beban masing-masing rumah tangga juga meningkat sehingga tuntutan buruh untuk menaikkan upah minimum ada kecenderungan makin meningkat. Bila upah minimum Kota/Kabupaten dinaikkan, maka cost of production perusahaan juga makin tinggi, sementara perusahaan tidak dapat menaikkan harga jual (sales price), sehingga perusahaan perlu melakukan implementasi manajemen audit sumber daya manusia agar tercapai efisiensi dan efektivitas dan meningkatkan kinerja manajemen dengan tetap menjaga kualitas dan dapat menang bersaing.

Efisiensi dan Efektivitas untuk Peningkatan Kinerja Manajemen

Efisiensi adalah semua tindakan yang berkaitan dengan penghematan, tanpa mengurangi kualitas hasil usaha. Efisiensi tersebut berkaitan dengan keuangan, termasuk menghindari kebocoran-kebocoran anggaran dalam arti mark up (pembengkakan) realisasi anggaran juga dapat diketahui sebab-sebabnya.

Sedangkan efektivitas berkaitan dengan mutu (kualitas) aktivitas. Aktivitas dikatakan efektif apabila tujuan (sasaran) dapat dicapai dalam waktu dan dana yang telah ditentukan. Melalui implementasi manajemen audit sumber daya manusia pada masing-masing departemen fungsi, maka diharapkan tercapailah efisiensi dan efektivitas serta peningkatan kinerja manajemen.

Kebocoran-Kebocoran Anggaran

Anggaran yang sulit diprediksi adalah anggaran biaya produksi (cost of production budget) karena tidak menentunya Raw Material Price sehingga anggaran tersebut seharusnya bukan anggaran yang statis, namun dinamis. Kebocoran anggaran dapat terjadi karena pembelian bahan baku tidak dilakukan dengan tender dan daftar harga (price list) yang dipakai adalah daftar harga yang sudah di mark-up. Demikian pula unsur lembur biaya

tenaga kerja (labor cost overtime) yang seharusnya dapat dikerjakan tanpa lembur, harus dilemburkan karena barang atau jasa sudah harus diserahkan pada tanggal yang ditentukan. Dengan demikian terjadi penyimpangan anggaran dalam arti realisasi biaya lebih besar daripada anggaran. Kebocoran-kebocoran anggaran tersebut dapat diantisipasi bila perusahaan mengimplementasikan manajemen audit sumber daya manusianya.

Inventarisasi dan Identifikasi Masalah Masing-Masing Departemen

Selama ini direktur sebuah perusahaan kurang memahami sebab masalah yang terjadi pada masing-masing departemen, yang diungkapkan oleh manajer departemen adalah masalah. Oleh sebab itu, solusi yang digunakan seringkali menyebabkan timbulnya masalah baru. Masing-masing departemen seharusnya menginventarisir masalah yang timbul dan kemudian dilakukan identifikasi masalah, mulai dari sebab masalah, masalah dan akibat masalah. Dengan demikian, maka sebab masalah tersebut yang dicarikan solusinya dengan mempertimbangkan konsekuensi yang kemungkinan terjadi. Pada umumnya sebab masalah yang terjadi adalah belum adanya implementasi manajemen audit sumber daya manusia pada masing-masing departemen fungsi manajemen.

Implementasi Manajemen Audit Sumber Daya Manusia

Fungsi Finansial

Departemen keuangan (Financial Department) harus mengambil keputusan di dalam bidang investasi dan pendanaan. Aplikasi keputusan tersebut akan efektif bilamana dua keputusan tersebut menghasilkan kinerja keuangan yang memuaskan dan selanjutnya dapat meningkatkan nilai perusahaan (value of the firm) yang tercermin dari peningkatan harga saham dan peningkatan kemakmuran para pemegang saham (shareholder wealth).

Seringkali terjadi perbedaan kepentingan antardepartemen yang disebabkan masalah finansial. Seorang manajer keuangan sebuah departemen mendapat tantangan yang cukup berat dari tuntutan beberapa pihak yaitu para manajer dari departemen lain, serikat pekerja untuk kenaikan upah dan para pemegang saham menuntut dibayarkan dividen dan peningkatan nilai perusahaan. Dengan demikian diperlukan diterapkannya manajemen audit sumber daya manusia bagi semua pihak yang terlibat dalam departemen keuangan.

Manajemen audit SDM tersebut meliputi faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Independensi (bebas tidak memihak)
Berusaha bersikap netral dan obyektif
- b. Kejujuran yaitu tidak ada usaha untuk berbuat kecurangan (fraud)
- c. Motivasi yang tinggi untuk selalu bekerja efisien dan efektif
- d. Selalu berusaha menghasilkan kinerja keuangan yang baik
- e. Mampu menghadapi dan mengatasi situasi dan kondisi keuangan dan dapat meminimalisir stress kerja yang terjadi
- f. Mampu mengelola (memanage) conflict of interest yang terjadi pada antardepartemen
- g. Mempunyai integritas, etos kerja, disiplin dan inovasi yang tinggi di bidang finansial

Fungsi SDM

Departemen sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk melakukan monitoring dan evaluasi (monev) atas kinerja masing-masing departemen fungsi. Dan memiliki database masing-masing karyawan dan pimpinan, lengkap dengan identitas diri, evaluasi diri, kompetensi masing-masing karyawan dan pimpinan, prestasi yang dicapai, gagasan dan ide-ide serta inovasi-inovasi yang telah dilakukan, tingkat kejujuran, kedisiplinan dan sebagainya, yang terkait dengan pengembangan karyawan dan pimpinan.

Manajemen audit SDM pada departemen SDM tersebut meliputi :

- a. Audit job analisis dan job spesifikasi
- b. Audit proses rekrutment
- c. Audit job placement
- d. Audit standard operating dan prosedur
- e. Audit motivasi dan kompensasi
- f. Audit gaya kepemimpinan
- g. Audit budaya kerja
- h. Audit suasana dan lingkungan kerja
- i. Audit kepuasan kerja
- j. Audit loyalitas karyawan
- k. Audit penilaian kinerja individu, kelompok dan organisasi
- l. Audit komitmen karyawan dan pimpinan

Fungsi Pemasaran

Kelemahan dari departemen fungsi pemasaran pada umumnya di Indonesia adalah belum memelihara hubungan baik dengan pelanggan

(customer relationship) dan belum melakukan evaluasi terhadap pelanggan yang tidak loyal. Hal ini sangat penting mengingat biaya untuk memperoleh pelanggan baru lebih mahal daripada biaya untuk mempertahankan pelanggan lama. Dan hal yang penting juga bahwa karyawan perusahaan perlu mendapatkan perhatian, terutama dalam memenuhi hak-hak karyawan, karena sesungguhnya mereka adalah pelanggan internal.

Untuk itu manajemen audit SDM pada departemen fungsi pemasaran sangat diperlukan, dan meliputi :

- a. Audit motivasi yang boleh diberikan untuk membangun internal trust dan internal image
- b. Audit efektivitas komunikasi dengan pelanggan dan sasaran calon pelanggan untuk mendeteksi kebutuhan calon pelanggan
- c. Audit komitmen departemen pemasaran dalam hal riset pemasaran secara berkelanjutan dalam hal posisi, segmen, target pasar, keluhan pelanggan (komplain)
- d. Audit terhadap penilaian kinerja individu, team work, dan kinerja departemen pemasaran

Daftar Pustaka

- Herbert, Leo. 1979. "Auditing The Performance of Management". California : Lifetime Learning Publication.
- Hammilton, A.H. "Management Audit : Maximizing Your Company's Efficiency and Effectiveness".
- Messier/Glover/Prawitt. 2006. "Auditing and Assurance Services, Systematic Approach". 4th ed. Mc-Graw Hill International Edition.
- Phillips, Roger. 1982. "What Management Expects and Needs from Internal Auditors," *The Internal Auditor*. 33-35
- Internal Auditing Alert (Boston, MA: Warren Gorham and Lamont, April 1993)