

AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

*Evaluasi Strategis Untuk Meningkatkan Nilai
dan Kinerja SDM*

Tim Penulis:

Gautama Sastra Waskita | Esti Margiyanti Utami
Subhi Munir | Reina A. Hadikusumo | Meutia Dewi
Intan Deanida Pratiwi | Mochamad Heru Riza Chakim
Hamjah | Meliana | Mohammad Annas
Mawaddatul Ulya | Pathmi Noerhatini

AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

**Evaluasi Strategis Untuk Meningkatkan Nilai dan
Kinerja SDM**

Gautama Sastra Waskita

Esti Margiyanti Utami

Subhi Munir

Reina A. Hadikusumo

Meutia Dewi

Intan Deanida Pratiwi

Mochamad Heru Riza Chakim

Hamjah

Meliana

Mohammad Annas

Mawaddatul Ulya

Pathmi Noerhatini

AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Evaluasi Strategis Untuk Meningkatkan Nilai dan Kinerja SDM

Tim Penulis:

Gautama Sastra Waskita
Esti Margiyanti Utami
Subhi Munir
Reina A. Hadikusumo
Meutia Dewi
Intan Deanida Pratiwi
Mochamad Heru Riza Chakim
Hamjah
Meliana
Mohammad Annas
Mawaddatul Ulya
Pathmi Noerhatini

Editor : Muhamad Rizal Kurnia, M.E., C.Ed.
Tata Letak : Asep Nugraha, S.Hum.
Desain Cover : Septimike Yourintan Mutiara, S.Gz.
Ukuran : UNESCO 15,5 x 23 cm
Halaman : vii, 226
ISBN : 978-634-7522-00-9
Terbit Pada : Desember 2025
Anggota IKAPI : No. 073/BANTEN/2023

Hak Cipta 2025 @ Sada Kurnia Pustaka dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit dan penulis.

PENERBIT PT SADA KURNIA PUSTAKA

Jl. Warung Selikur Km.6 Sukajaya – Carenang, Kab. Serang-Banten
Email : sadapenerbit@gmail.com
Website : sadapenerbit.com & repository.sadapenerbit.com
Telpon/WA : +62 838 1281 8431

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul **“Audit Sumber Daya Manusia: Evaluasi Strategis untuk Meningkatkan Nilai dan Kinerja SDM”** ini dengan baik.

Dalam landscape bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, Sumber Daya Manusia (SDM) telah bergeser dari fungsi operasional belaka menjadi aset strategis yang menentukan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Namun, pertanyaannya adalah: seberapa sering organisasi secara sistematis mengukur dan mengevaluasi kesehatan serta kontribusi fungsi SDM mereka? Seringkali, investasi dalam SDM dianggap sebagai biaya, bukan sebagai investasi yang perlu diukur return-nya.

Buku ini hadir untuk menjawab tantangan tersebut. Audit SDM diposisikan bukan sebagai kegiatan inspeksi yang menakutkan, melainkan sebagai proses diagnostik yang powerful untuk mengevaluasi efektivitas seluruh program, kebijakan, dan praktik SDM. Pendekatan strategis yang ditawarkan dalam buku ini bertujuan untuk menjembatani kesenjangan antara strategi bisnis organisasi dengan strategi SDM, memastikan bahwa setiap fungsi SDM berkontribusi langsung terhadap peningkatan nilai (*value*) dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah mendukung dan memberikan kontribusi dalam proses penyusunan buku ini. Ucapan terima kasih disampaikan kepada rekan-rekan praktisi SDM, akademisi, serta organisasi yang telah menjadi sumber inspirasi. Terima kasih.

Selamat membaca.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB 1 PENGERTIAN DAN KONSEP DASAR AUDIT SDM	1
Relevansi Audit SDM dalam Organisasi Modern	2
Definisi Audit SDM: Dari Kepatuhan Menuju Nilai Strategis	3
Landasan Filosofis dan Teoretis Audit SDM	5
Dimensi dan Komponen Inti Audit SDM	7
Metodologi Audit SDM: Dari Evaluasi Manual Menuju Kecerdasan Digital.....	9
Peran Audit SDM Dalam Transformasi Organisasi.....	12
Integrasi Audit SDM dengan ESG dan Keberlanjutan.....	14
Tantangan dan Tren Masa Depan Audit SDM	15
Menuju Audit SDM yang Humanis dan Berkelanjutan.....	16
Daftar Pustaka.....	18
Profil Penulis.....	22
BAB 2 TUJUAN, MANFAAT, DAN PENTINGNYA AUDIT SDM BAGI ORGANISASI.....	23
Tujuan Audit SDM.....	24
Manfaat Audit SDM	25
Pentingnya Audit SDM.....	28
Pemanfaatan Laporan Audit SDM.....	30
Daftar Pustaka.....	34
Profil Penulis.....	35
BAB 3 LINGKUP AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA.....	36
Pendahuluan	37
Lingkup Audit SDM (Sumber Daya Manusia).....	38
Daftar Pustaka.....	48
Profil Penulis.....	49
BAB 4 STANDAR PROFESIONAL DAN KODE ETIK AUDITOR SDM	50
Pendahuluan	51
Beberapa Definisi Menurut Para Ahli	52
Kerangka Standar Profesional dalam Audit.....	55

Mengaitkan Standar Profesional dengan Auditor SDM	57
Contoh Penerapan dalam Praktik	58
Kode Etik Auditor SDM: Nilai dan Prinsip Umum, Pedoman Perilaku, serta Contoh Nyata Penerapan Kode Etik.....	60
Tantangan Utama, Implikasi, dan Rekomendasi Praktis	62
Kesimpulan	65
Daftar Pustaka	66
Profil Penulis	68
BAB 5 PERAN DAN TANGGUNG JAWAB AUDITOR SDM	69
Pendahuluan	70
Peran Auditor SDM dalam Organisasi.....	70
Tanggung Jawab Etis dan Profesional Auditor SDM	72
Proses dan Tahapan Audit Sumber Daya Manusia.....	74
Instrumen dan Teknik Audit Sumber Daya Manusia	76
Daftar Pustaka	78
Profil Penulis	81
BAB 6 PERENCANAAN DAN PERSIAPAN AUDIT SDM	82
Pendahuluan	83
Definisi Perencanaan dan Persiapan Audit SDM	85
Tujuan Perencanaan dan Persiapan Audit SDM	87
Langkah-Langkah Perencanaan dan Persiapan Audit SDM	90
Prinsip-Prinsip dalam Perencanaan dan Persiapan Audit SDM.....	100
Kesimpulan	102
Daftar Pustaka	104
Profil Penulis	106
BAB 7 PENDEKATAN DAN METODOLOGI AUDIT SDM	107
Pendahuluan	108
Pendekatan Audit SDM	109
Metodologi Audit SDM.....	112
Integrasi Metodologi dengan Teknologi Digital.....	115
Instrumen dan Teknik Audit SDM	116
Integrasi Teknologi dalam Instrumen Audit SDM	117
Tahapan Pelaksanaan Audit SDM	117
Daftar Pustaka	120
Profil Penulis	122

BAB 8 PROSEDUR DAN LANGKAH-LANGKAH PELAKSANAAN AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA	123
Pendahuluan	124
Pengertian Audit Sumber Daya Manusia.....	126
Tujuan Audit SDM	126
Prosedur Audit SDM	127
Langkah-langkah Pelaksanaan Audit SDM	128
Kesimpulan	130
Contoh Checklist Audit SDM	130
Daftar Pustaka	133
Profil Penulis	134
BAB 9 AUDIT PEMELIHARAAN DAN DISIPLIN KARYAWAN	135
Audit Sistem Pemeliharaan Karyawan.....	136
Audit Sistem Disiplin Karyawan.....	141
Daftar Pustaka	148
Profil Penulis	150
BAB 10 AUDIT SISTEM SDM (HRIS) DAN TEKNOOGI	151
Pendahuluan	152
Konsep dan Urgensi Audit HRIS	154
Proses, Metode, dan Aspek Audit HRIS	155
Tantangan, Inovasi Teknologi, dan Arah Pengembangan Audit HRIS	156
Integrasi Strategis, Implementasi Lapangan, dan Implikasi Audit HRIS di Indonesia	158
Daftar Pustaka	163
Profil Penulis	164
BAB 11 AUDIT KEPATUHAN TERHADAP REGULASI DAN HUKUM KETENAGAKERJAAN	165
Kepatuhan Ketenagakerjaan di Indonesia.....	166
Komponen Utama Regulasi Ketenagakerjaan di Indonesia....	168
Manfaat Kepatuhan terhadap Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia	171
Risiko Ketidakepatuhan dalam Dunia Kerja di Indonesia	174
Tantangan Umum dalam Implementasi Kepatuhan Ketenagakerjaan di Indonesia	177

Strategi dan Langkah Praktis Menuju Kepatuhan Ketenagakerjaan.....	180
Peran Teknologi dalam Mendukung Kepatuhan Ketenagakerjaan di Indonesia	183
Kesimpulan.....	186
Daftar Pustaka.....	189
Profil Penulis.....	195
BAB 12 AUDIT PENGELOLAAN KERAGAMAN (<i>DIVERSITY</i>) DAN INKLUSI.....	196
Pendahuluan	197
Konsep Dasar Dan Landasan Teori	198
Kerangka Audit Keragaman dan Inklusi (D&I)	206
Strategi Pengembangan dan Penguatan D&I: Kebijakan, Budaya, Digitalisasi, dan Kolaborasi Multi-Pihak.....	210
Kesimpulan.....	216
Daftar Pustaka.....	217
Profil Penulis.....	226



BAB 1

PENGERTIAN DAN

KONSEP DASAR AUDIT

SDM

Gautama Sastra Waskita, S.E., B.BA., M.M.
Universitas Tulungagung

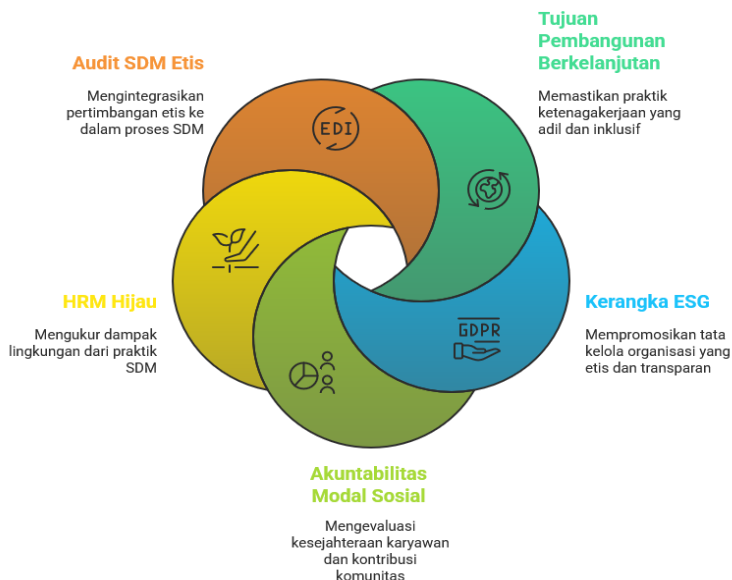


Relevansi Audit SDM dalam Organisasi Modern

Di tengah ketidakpastian global, disrupsi teknologi yang cepat, dan transformasi sosial yang mendalam, organisasi modern harus menghadapi era yang sering disebut VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*). Digitalisasi bukan lagi sekedar opsi tetapi keharusan strategis, sehingga pengelolaan sumber daya manusia (SDM) harus mampu menyesuaikan diri tidak hanya pada aspek efisiensi dan kepatuhan, melainkan pada aspek inovasi, adaptasi, dan penciptaan nilai yang berkelanjutan (Ashari et al., 2025). *Society 5.0*, konsep integrasi manusia dan teknologi untuk kesejahteraan masyarakat, menuntut bahwa SDM tidak hanya dilihat sebagai faktor produksi, tetapi sebagai modal strategis yang dapat menggerakkan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Waskita & Ashari, 2024).

Dalam paradigma tradisional, manajemen SDM seringkali berfokus pada fungsi administratif: kepatuhan terhadap regulasi, pemrosesan penggajian, rekrutmen dan pemeliharaan tenaga kerja. Namun, model manajemen tersebut kurang tangguh dalam merespons dinamika pasar global dan ekspektasi stakeholder yang semakin kompleks. Sebaliknya, pendekatan audit SDM strategis (*human resource audit strategis*) memperluas cakupan manajemen SDM dengan menyediakan diagnosis sistematis dan evaluasi kinerja SDM yang bersifat menyeluruh mulai dari perencanaan, pengembangan, kompensasi, hingga hubungan industrial dan budaya organisasi sehingga memungkinkan organisasi mengidentifikasi gap strategis, risiko tersembunyi, dan peluang peningkatan nilai manusia sebagai aset.

Perbedaan praktik audit SDM antara negara berkembang dan negara maju cukup mencolok: di negara maju, institusi-institusi dan organisasi bisnis telah mengintegrasikan audit SDM ke dalam sistem tata kelola (*governance*) dan pelaporan keberlanjutan (*sustainability reporting*), dengan dukungan data, teknologi, dan regulasi yang memadai. Sebaliknya, di banyak negara berkembang, audit SDM masih bersifat sporadis, kepatuhan regulatif saja, dengan keterbatasan dalam sumber daya manusia yang kompeten, data yang tidak sistematis, dan kepekaan budaya yang kurang diperhatikan.



Gambar 1.7: Integrasi Audit SDM dengan ESG dan Keberlanjutan

Sumber: Penulis

Tantangan dan Tren Masa Depan Audit SDM

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) kini menghadapi lanskap baru yang ditandai oleh disrupsi digital, pergeseran generasi tenaga kerja, dan model kerja hibrida yang mengaburkan batas antara ruang fisik dan virtual. Dalam konteks ini, tantangan terbesar audit SDM bukan hanya bagaimana mengukur kinerja, tetapi bagaimana memastikan integritas, transparansi, dan keberlanjutan praktik SDM dalam lingkungan kerja yang serba dinamis dan terdesentralisasi. Pergeseran nilai generasi milenial dan Gen Z terhadap fleksibilitas, kesejahteraan, serta keberlanjutan menuntut paradigma audit SDM yang lebih inklusif, adaptif, dan berbasis teknologi (Strohmeier, 2020).

Tren global menunjukkan bahwa praktik audit SDM telah bergerak menuju *AI-integrated HR auditing systems*, di mana kecerdasan buatan digunakan untuk mengidentifikasi pola ketidaksesuaian kebijakan, risiko bias, hingga prediksi *turnover* secara *real-time* (Meijerink, 2024). Teknologi *blockchain* mulai diterapkan untuk menjamin *HR transparency*, memungkinkan setiap aktivitas

SDM seperti rekrutmen, promosi, dan pelatihan tercatat secara otentik dan dapat diaudit oleh pihak independen (Peláez-León & Sánchez-Marín, 2023). Selain itu, real-time HR performance analytics memperkuat kemampuan organisasi dalam melakukan audit berkelanjutan, mengubah audit dari proses retrospektif menjadi mekanisme proaktif yang mendukung pengambilan keputusan strategis (Judijanto et al., 2024; Waskita, Ashari, Al Haris, et al., 2024).

Perubahan ekosistem ini menuntut munculnya kompetensi baru bagi auditor SDM, termasuk literasi digital, kemampuan interpretasi data prediktif, serta pemahaman atas prinsip etika algoritmik. Auditor SDM masa depan harus berperan sebagai *strategic intelligence partner* yang mampu menghubungkan data, nilai, dan kebijakan secara sinergis. Arah riset internasional kini berfokus pada integrasi multidisipliner antara HR auditing, data science, dan organizational behavior, dengan orientasi pada penciptaan audit yang tidak hanya akurat secara teknis, tetapi juga berkeadilan secara sosial dan berkelanjutan secara moral (Bondarouk & Brewster, 2016; Sartono et al., 2021; Eldon et al., 2025; Waskita, 2025).

Dengan demikian, masa depan audit SDM tidak lagi semata-mata soal kepatuhan administratif, melainkan tentang kemampuan organisasi menavigasi ketidakpastian melalui transparansi digital dan kecerdasan kolektif. Audit SDM menjadi medan baru yang menggabungkan teknologi, etika, dan strategi dalam satu kesatuan ekosistem yang menentukan daya saing dan legitimasi organisasi di era global (Gulo et al., 2025; Waskita, Ashari, Eldon, et al., 2024).

Menuju Audit SDM yang Humanis dan Berkelanjutan

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) kini telah berevolusi dari sekedar instrumen pengawasan administratif menjadi mekanisme strategis yang meneguhkan kemanusiaan dalam tata kelola organisasi modern. Di tengah kompleksitas era digital dan tekanan keberlanjutan global, audit SDM berfungsi sebagai *strategic enabler* yang memastikan keseimbangan antara efisiensi, keadilan, dan nilai-nilai kemanusiaan dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Melalui pendekatan berbasis bukti dan prinsip governance integrity, audit SDM menjadi

jembatan yang menghubungkan data, etika, dan strategi bisnis, sekaligus memperkuat akuntabilitas organisasi di mata publik dan pemangku kepentingan (Kaufman, 2012).

Refleksi strategis atas peran audit SDM menunjukkan bahwa fungsi ini bukan lagi instrumen kontrol, tetapi instrumen pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan. Audit SDM menghidupkan kembali esensi tanggung jawab sosial dalam organisasi menempatkan manusia bukan sebagai objek penilaian, melainkan sebagai aset strategis yang terus bertumbuh dan mencipta nilai (Lemmetty et al., 2021; Stone et al., 2025). Dalam konteks ini, praktik audit SDM yang humanis memperkuat corporate citizenship dan menciptakan ruang bagi inovasi sosial, kesejahteraan karyawan, serta keberlanjutan organisasi (Aloisi & De Stefano, 2022).

Implikasi akademis dari transformasi ini membuka ruang riset baru yang menantang: bagaimana membangun model audit SDM yang mampu mengintegrasikan digital governance, social responsibility, dan ethical intelligence secara simultan. Bagi praktisi, hasil riset tersebut memberikan fondasi bagi desain audit yang adaptif, reflektif, dan berorientasi pada keberlanjutan, khususnya di negara-negara berkembang seperti Indonesia, di mana praktik audit SDM masih menghadapi kendala literasi, budaya birokratis, dan minimnya infrastruktur data (Masyhuri et al., 2025; Waskita & Ashari, 2024).

Dengan demikian, masa depan audit SDM bukan lagi tentang kepatuhan, tetapi tentang pencarian makna di balik angka, data, dan kebijakan, menemukan hubungan sejati antara kinerja dan kemanusiaan. Di titik inilah lahir *punchline* akademik yang menutup bab ini dengan gema reflektif:

“Audit SDM bukan sekedar mencari kesalahan, tetapi menemukan nilai sejati manusia sebagai modal strategis organisasi.”

Daftar Pustaka

- Adnan, A. Z., Ahman, E., Disman, D., Yuniarsih, T., Fattah, N., Suwatno, S., & Senen, S. H. (2024). Influence of work ability, training and climate organization on employee productivity in the oil and gas of Balongan Indramayu. *AIP Conference Proceedings*, 2867(1), 040001.
- Aloisi, A., & De Stefano, V. (2022). Essential jobs, remote work and digital surveillance: Addressing the COVID-19 pandemic panopticon. *International Labour Review*, 161(2), 289–314.
- Aneu Nurkhalifah Arhasy, R. R. C., Raniadita, M. A., Waskita, G. S., Rahardjo, R. S., & Stiadi, M. (2024). *Kewirausahaan*. Get Press Indonesia.
- Arora, S., Sharma, P., Sharma, V., & Richter, M. F. (2024). Empirical Examination of Blockchain Technology in Organizational HRM: Comparing HR Employees & Non-HR Employees Perspectives. In *Blockchain's Transformative Potential of Financial Technology for Sustainable Futures* (pp. 199–211). Springer.
- Ashari, D. R. W., Gulo, N., Hadikusumo, R. A., Dewi, M., Chakim, M. H. R., Noerhatini, P., Zati, M. R., Milzam, M., Martha, D., & Maulidizen, A. (2025). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Sada Kurnia Pustaka.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Becker, B. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53.
- Becker, G. S. (2002). Human capital. *The Concise Encyclopedia of Economics*, 2, 1–12.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.
- Davenport, T. H., Harris, J., & Shapiro, J. (2010). Competing on talent analytics. *Harvard Business Review*, 88(10), 52–58.

- Eldon, M., Ashari, D. R. W., & Waskita, G. S. (2025). The Rise of Greenfluencers: Micro-Influencer Impact on Sustainable Product Purchase Intentions. *Inovasi Pembangunan: Jurnal Kelitbangan*, 13(01).
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Carbery, R. (2019). An ecosystems perspective on international human resource development: A meta-synthesis of the literature. *Human Resource Development Review*, 18(2), 248–288.
- Gerhart, B., & Milkovich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and financial performance. *Academy of Management Journal*, 33(4), 663–691.
- Grawitch, M. J., & Ballard, D. W. (2016). *The psychologically healthy workplace: Building a win-win environment for organizations and employees*. American Psychological Association.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- Gulo, N., Ihsan, A. M. N., Eldon, M., Sangadah, H. A., Waskita, G. S., Lestari, D. F., Julaha, L. S., Chakim, M. H. R., Devila, R., & Rachmadi, K. R. (2025). *Manajemen Hubungan Pelanggan (Customer Relationship Manajemen)*.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2021). *The differentiated workforce: Transforming talent into strategic impact*. Ascent Audio.
- Judijanto, L., Ilma, A. F. N., & Waskita, G. S. (2024). Analysis of The Influence of Foreign Direct Investment, Labor Productivity and Technology On Economic Growth. *International Journal of Economic Literature*, 2(8), 2358–2373.
- Kaufman, B. E. (2012). Strategic human resource management research in the United States: A failing grade after 30 years? *Academy of Management Perspectives*, 26(2), 12–36.
- Kryscynski, D., & Ulrich, D. (2015). Making strategic human capital relevant: A time-sensitive opportunity. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 357–369.
- Landau, I. (2023). *Human Rights Due Diligence and Labour Governance*. Oxford University Press.

- Lemmetty, S., Keronen, S., Auvinen, T., & Collin, K. (2021). Conflicts related to human resource management in Finnish project-based companies. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 11(1).
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Masyhuri, M., Pradana, H. A., Gienardy, M., & Wibisono, A. (2025). Responsible leadership for sustainable performance: A study of green orchestration innovation in Indonesian universities. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 1–15.
- Meijerink, J. (2024). Human resource management and customer value in the digital economy: Advancing a value co-creation perspective. In *Research Handbook on Human Resource Management and Disruptive Technologies* (pp. 120–133). Edward Elgar Publishing.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3), 10–28.
- Omoruyi, U. S., Adeshola, Q. I., Faruna, H. A., Oke, B. O., Ojugbeli, F. C., & Osogbue, M. (2025). The Impact of Employees' Performance on Organisational Productivity: A Case Study of Unilever Brothers Nig. Plc. *Path of Science*, 11(7), 7017–7026.
- Opatha, H. (2020). The coronavirus and the employees: A study from the point of human resource management. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 10(1).
- Peláez-León, J. D., & Sánchez-Marín, G. (2023). High-performance work systems in family firms: A mixed gamble approach. *Journal of Business Research*, 156, 113532.
- Ramgolam, G., Ramphul, N., & Chittoo, H. (2024). Sustainable human resource management—A systematic literature review and directions for future research. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–38.
- Sartono, S., Waskita, G. S., & Isro'iyah, L. (2021). Shadow Economy, Economic Development, and Entrepreneurship. *INTERNATIONAL SEMINAR*, 3, 73–85.
- Siddique, N., Naveed, S., & Inam, A. (2025). A bibliometric review on sustainable human resource management (1982–2023). *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(1), 14–36.

- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.
- Stone, D. L., Dulebohn, J. H., Murray, B., & Lukaszewski, K. M. (2025). *The Future of Human Resource Management*. Emerald Group Publishing.
- Storey, J., Ulrich, D., & Wright, P. M. (2019). *Strategic human resource management: A research overview*. Routledge.
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 345–365.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188–204.
- Waskita, G. S. (2025). Meningkatkan Pertumbuhan Bisnis Online. In *Sukses Berbisnis Online* (Vol. 1, pp. 109–146). Get Press Indonesia.
- Waskita, G. S., & Ashari, D. R. W. (2024). Building Competitive Advantage through Management Information Systems: A Managerial Perspective in the Digital Era. *ESPAS - Journal of Economics and Banking*, 1(1), 1–5.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Al Haris, M. B., Rifa'i, A., & Eldon, M. (2024). Integrating Sustainable Development Goals into Coffee Shop Operations: Insights from Kedai Kosim, Indonesia. *SINDA: Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, 4(3), 243–252.
- Waskita, G. S., Ashari, D. R. W., Eldon, M., & Utami, A. (2024). From Words to Actions: Exploring How e-WOM Drives Green Consumer Decisions in the Digital Age. *SINDA Comprehensive Journal of Islamic Social Studies*, 4(3), 253–267.

PROFIL PENULIS



Gautama Sastra Waskita,, S.E., B.BA., M.M.


Penulis adalah akademisi, peneliti, dan praktisi bisnis yang dikenal atas kontribusinya di bidang *entrepreneurial management*, *green marketing strategy*, dan *sustainable business*. Sebagai dosen bisnis & kewirausahaan di Universitas Tulungagung - Indonesia, ia juga menjabat sebagai Direktur Lembaga Konsultasi Bisnis dan Koordinator Program Inkubator Bisnis, tempat ia membimbing mahasiswa dan pelaku usaha untuk menciptakan inovasi bisnis yang berdampak sosial dan lingkungan.

Berlatar belakang pendidikan dari President University melalui *international full scholarship program* pada studi *Hospitality & Tourism Business* dan Magister Manajemen dari Universitas Islam Kadiri pada studi Manajemen Pemasaran, Gautama memiliki kombinasi unik antara keahlian akademis dan pengalaman praktis. Melalui forum nasional dan internasional, ia menyampaikan pemikiran strategis dan analisis mendalam mengenai perencanaan bisnis, implementasi strategi pemasaran hijau, serta keberlanjutan usaha dalam menghadapi dinamika pasar global.

Sebagai pendiri *Satya Entrepreneur*, Gautama berkomitmen memberdayakan UMKM dan start-up melalui konsultasi strategis dan pelatihan kewirausahaan. Pengalamannya sebagai *Indonesia Certified Barista* menambah dimensi unik dalam kariernya, mengintegrasikan seni kopi dengan manajemen bisnis yang profesional. Di luar peran akademisnya, Gautama aktif menyelenggarakan seminar dan workshop, serta menjalankan bisnis kopi berbasis *partnership*. Dengan visi menginspirasi generasi muda untuk menciptakan usaha berkelanjutan, Gautama Sastra Waskita menjadi salah satu figur kunci dalam ekosistem kewirausahaan di Indonesia.

Korespondensi Penulis:

sastrawaskita@gmail.com / +62 899-007-1922



BAB 2

TUJUAN, MANFAAT, DAN PENTINGNYA AUDIT SDM BAGI ORGANISASI

Esti Margiyanti Utami, S.E., M.Si.
Universitas Muhammadiyah Purworejo



Audit Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia. Audit SDM akan meninjau efektivitas praktik sumber daya manusia untuk mengevaluasi aktivitas personalia suatu organisasi. Audit SDM dapat menghasilkan upaya untuk merestrukturisasi praktik yang tidak sesuai dengan merekomendasikan perbaikan ataupun perubahan agar efisien dan relevan dengan kebutuhan organisasi serta selaras dengan tujuan organisasi. Audit SDM adalah kendali mutu terhadap seluruh aktivitas SDM dalam organisasi dan evaluasi tentang bagaimana keseluruhan aktivitas tersebut mendukung strategi organisasi. Selain itu, audit SDM memberikan umpan balik mengenai kepatuhan SDM terhadap ketentuan hukum dan kebijakan perusahaan (Shaban, 2012).

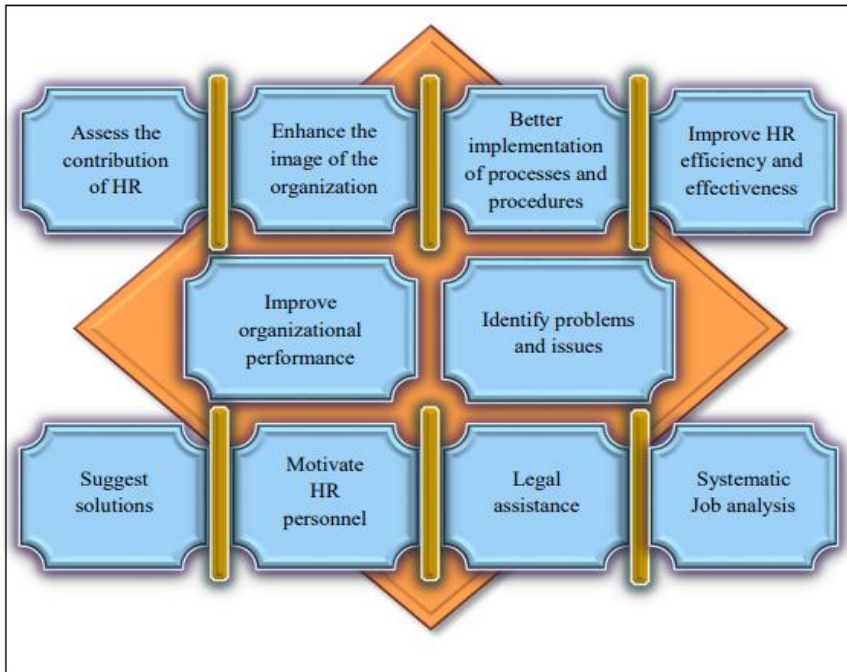
Audit SDM juga menyediakan prosedur untuk mengevaluasi tujuan dan sasaran organisasi untuk membantu memperjelas tujuan manajemen dan organisasi. Jika audit menemukan bahwa tujuan yang ditetapkan sebelumnya tidak realistis atau tidak didukung oleh sumber daya yang memadai, manajemen dapat melakukan penyesuaian atau merevisi tujuan tersebut agar lebih dapat dicapai. Dengan demikian, audit SDM merupakan upaya untuk menganalisis praktik dan tujuan organisasi serta meningkatkan kinerja individu.

Banyak perusahaan telah menyadari bahwa kapabilitas perusahaan bergantung pada keterampilan dan kinerja sumber daya manusia. Selain itu, pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan perlu didukung oleh fungsi sumber daya manusia yang tangguh agar dapat memenuhi kebutuhan bisnis. Audit SDM dapat memberikan analisis terperinci yang diperlukan untuk membantu menginformasikan keputusan bisnis tentang cara meningkatkan efektivitas fungsi SDM.

Tujuan Audit SDM

Tujuan utama audit SDM adalah untuk mengetahui bagaimana berbagai unit organisasi berfungsi dan bagaimana mereka mampu memenuhi kebijakan dan pedoman yang telah disepakati serta untuk membantu seluruh organisasi dengan mengidentifikasi kesenjangan antara tujuan dan hasil. Hasil akhir dari evaluasi harus merumuskan rencana untuk koreksi atau penyesuaian (Dessler, 2006).

3. Audit menghasilkan implementasi proses dan prosedur yang lebih baik.



Gambar 2.1: Manfaat Audit SDM

Sumber: *ICFAI Research Center*

4. Audit meningkatkan efisiensi dan efektivitas departemen personalia.
5. Audit menghasilkan keunggulan kompetitif bagi organisasi, karena seluruh sumber daya manusia dikelola dengan baik, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.
6. Audit mengidentifikasi masalah dan isu yang ada dalam organisasi.
7. Audit menyarankan solusi untuk masalah dan isu tersebut.
8. Individu akan termotivasi ketika kinerja mereka diakui dan bahkan ketika kesalahan teridentifikasi, mereka ingin meningkatkan kinerja.
9. Bantuan hukum yang tepat waktu dapat diambil untuk masalah yang tidak sesuai.

yang dapat berdampak negatif akan memastikan tindakan tepat waktu untuk mencegah masalah.

7. Membantu Audit Selanjutnya

Laporan audit SDM menjadi panduan untuk audit di masa mendatang dengan memberikan gambaran umum tentang fungsi departemen SDM dan area yang kuat dan lemah. Audit selanjutnya juga akan memastikan bahwa tindakan yang direkomendasikan oleh audit sebelumnya telah diselesaikan tepat waktu.

Laporan audit SDM bukan hanya sarana untuk meningkatkan kendali atas fungsi SDM, tetapi juga dapat menjadi alat untuk mengadopsi strategi dan tindakan yang meningkatkan manajemen SDM secara keseluruhan dan berkontribusi pada peningkatan bisnis organisasi. Laporan ini membantu dalam menilai efektivitas kebijakan dan praktik yang berkaitan dengan SDM. Manfaat utama laporan audit SDM yang mengarah pada peningkatan bisnis, yaitu (Veena et.al, 2021) :

1. Laporan audit SDM mengungkapkan apakah SDM berkontribusi terhadap pencapaian tujuan bisnis atau terdapat kesenjangan dalam keselarasan antara manajemen SDM dan tujuan bisnis.
2. Memperjelas peran fungsi SDM dalam struktur organisasi.
3. Laporan audit SDM mengomentari gaya manajemen secara keseluruhan dan efektivitasnya dalam mendorong bisnis.
4. Mengevaluasi efektivitas biaya dan efektivitas fungsi pelatihan dan pengembangan. Efektivitas fungsi ini berkaitan langsung dengan peningkatan keterampilan dan kinerja karyawan. Dengan demikian, fungsi ini berkontribusi pada peningkatan produktivitas secara keseluruhan.
5. Laporan audit SDM menyoroti tingkat kompetensi karyawan dan kesenjangan yang dalam hal ini dapat diatasi melalui pelatihan. Peningkatan tingkat kompetensi akan menghasilkan peningkatan hasil bisnis.
6. Audit berfokus pada aspek kualitas dan inisiatif seperti *Total Quality Manajemen (TQM)*. Identifikasi kesenjangan dalam implementasi dan pelatihan inisiatif-inisiatif ini akan membantu peningkatan implementasi dan hasil dari ukuran kualitas tersebut.

7. Laporan audit SDM mencakup aspek-aspek seperti kondisi kerja, komunikasi, dan langkah-langkah kesejahteraan yang secara langsung berdampak pada motivasi dan moral karyawan. Peningkatan tingkat motivasi akan meningkatkan produktivitas karyawan dan, akibatnya, hasil bisnis.

Daftar Pustaka

- Aswathappa, K. (2006). Human Resource Management and Personnel Management (4th ed.). McGraw-hill
- Dessler, Garry. (2006). Human Resource Management, 10th edition, Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd., Licensees of Pearson Education in south Asia, Chapter 17, 677
- Krishnakumar, P., & Elakiya, Ms. B. (2014). The Benefits and Challenges of Human Resource Audit. *International Journal of Scientific Research*, 3(6), 213-214
- Shaban, Osama. (2012). Auditing Human Resources as a Method to Evaluate the Efficiency of Human Resources Functions and to Control Quality Check on HR Activities. *International Business Research*. 5 (3), 121-129
- Veena, K. Chavali, A. Hyma, L. Anand, S. Muthukumar, R. Rosalyn, S. Mulay, P, K. (2021). Human Resource Planning and Audit. The ICFAI Foundation for Higher Education, Hyderabad
<https://www.ifheindia.org/dlp/selflearningmaterial2021/Book/10.Human Resource Planning and Audit Block 4.pdf>
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). Human Resources and Personnel Management (5th ed.). McGraw- Hill


PROFIL PENULIS



Esti Margiyanti Utami S.E., M.Si.

Penulis lahir di Purworejo pada tahun 1980. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Purworejo. Menyelesaikan pendidikan S1 pada jurusan Manajemen, Universitas Jenderal Soedirman dan S2 pada Magister Sains Manajemen, Universitas Jenderal Soedirman. Mengajar mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Modal Sosial dan Bisnis, dan Manajemen Kinerja. Selain menjadi Dosen, penulis menekuni bidang Organisasi/Kelembagaan sebagai Tenaga Ahli Manajemen pada beberapa pekerjaan Kajian/Evaluasi/Konsultasi Penyusunan Dokumen Pemerintah Kabupaten, Pemerintah Provinsi, dan Kementerian/Lembaga/Badan.

Email Penulis: estiutami@umpwr.ac.id




BAB 3

LINGKUP AUDIT

SUMBER DAYA

MANUSIA

Subhi Munir, S.E., M.M.
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda



Pendahuluan

Dalam konteks bisnis yang kompetitif dan dinamis, Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset terpenting yang menentukan keberhasilan organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif, efisien, dan patuh terhadap regulasi menjadi krusial. Audit SDM hadir sebagai mekanisme kontrol dan evaluasi sistematis untuk memastikan bahwa fungsi dan aktivitas SDM tidak hanya sesuai dengan tujuan strategis perusahaan, tetapi juga berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien. Audit SDM adalah proses pemeriksaan dan penilaian yang independen terhadap kebijakan, prosedur, dan praktik SDM untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan potensi perbaikan.

Implementasi audit di bidang sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan sebuah pendekatan yang komprehensif dengan tujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas berbagai fungsi manajemen sumber daya manusia dalam sebuah lembaga. Implementasi audit manajemen SDM dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dalam praktik-praktik SDM dalam sebuah organisasi yang telah berjalan selama ini (Olalla and Castillo, 2002; Hyland and Verreault, 2003; Indarto and Hastuti, 2015). Audit di bidang sumber daya manusia merupakan bagian dari aktivitas audit internal yang telah banyak dilakukan oleh berbagai organisasi.

Audit manajemen sumber daya manusia mempunyai keterkaitan dengan prinsip *sustainable human resource management*. Konsep tersebut berkembang karena adanya kebutuhan untuk memaksimalkan peran dan kontribusi sistem manajemen sumber daya manusia terhadap keberlanjutan sebuah organisasi (Anlesinya and Susomrith, 2020). Pendekatan *sustainable human resource management* bertujuan untuk melakukan regenerasi dan pengembangan sumber daya manusia yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi (S, R and G, 2019; Cho and Choi, 2021).

Audit sumber daya manusia dalam garis besarnya terdiri dari beberapa aspek:

1. Fungsi Audit SDM, Hal ini bertujuan untuk mengukur efektivitas dari fungsi sumber daya manusia yang berada pada organisasi.

11. Perlindungan Tenaga Kerja Sebagai Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Sasaran Audit

Perusahaan memiliki kewajiban untuk memastikan rasa aman bagi karyawannya di lingkungan kerja. Rasa aman ini secara garis besar mencakup aspek finansial dan aspek fisik. Pada aspek finansial, observasi menunjukkan bahwa kewajiban perusahaan dalam memberikan jaminan keamanan keuangan kepada karyawan dapat berbeda-beda antara satu negara dengan negara lain. Pada aspek fisik, risiko kecelakaan dan bahaya yang dihadapi oleh karyawan di tempat kerja sangat bergantung pada sifat dan jenis pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka, sehingga tingkat kemungkinan bahaya tersebut akan bervariasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.

12. Ketaatan Manajerial Sebagai Sasaran Audit

Merumuskan dan menetapkan berbagai kebijakan pengelolaan perusahaan, termasuk yang berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM), adalah salah satu hak prerogatif utama manajemen. Kebijakan-kebijakan tersebut umumnya berfungsi untuk mengatur hak dan kewajiban setiap pihak di dalam organisasi. Oleh karena itu, audit juga perlu diarahkan untuk menemukan fakta mengenai sejauh mana manajemen mematuhi (mentaati) berbagai kebijakan yang telah mereka tetapkan sendiri. Tidak perlu diragukan lagi bahwa ketaatan manajerial terhadap keputusannya sendiri adalah hal yang sangat penting. Kepatuhan atau ketidakpatuhan manajemen terhadap keputusan internal yang dibuatnya sendiri akan memberikan dampak yang sangat kuat pada berbagai aspek kehidupan dan operasional organisasi.

13. Kepuasan Para Karyawan Sebagai Sasaran Audit

Karyawan yang produktif adalah mereka yang merasa puas atau bahagia dalam menjalankan pekerjaannya.

Dalam teori manajemen sumber daya manusia (SDM), diketahui bahwa terdapat empat indikator utama yang menunjukkan tingkat kebahagiaan karyawan dalam bekerja, yaitu:

- a. Tingkat produktivitas yang tinggi.
- b. Tingkat ketidakhadiran (kemangkiran) yang rendah.
- c. Tingkat pergantian atau perpindahan pegawai (*turnover*) yang rendah.
- d. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi.

Keempat variabel ini secara kolektif mencerminkan sejauh mana karyawan merasa senang dan berhasil dalam lingkup pekerjaan mereka.

Audit Manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi program, kegiatan, dan aktivitas di perusahaan yang masih membutuhkan penyempurnaan. Dengan adanya rekomendasi dari audit, diharapkan terjadi perbaikan nyata dalam pengelolaan berbagai program dan aktivitas tersebut. Sejalan dengan tujuan ini, fokus utama audit diarahkan pada objek-objek yang diprediksi dapat ditingkatkan (diperbaiki) pada masa depan, sekaligus bertujuan untuk mencegah potensi kerugian di kemudian hari.

Ruang lingkup audit manajemen sangat luas, mencakup seluruh aspek kegiatan manajemen. Namun, cakupan ini dapat disesuaikan, baik meliputi keseluruhan aktivitas perusahaan maupun hanya bagian atau program tertentu yang sedang berjalan.

Sementara itu, periode audit juga bervariasi; bisa dalam jangka waktu satu minggu, beberapa bulan, satu tahun, atau bahkan beberapa tahun, tergantung pada sasaran spesifik yang ingin dicapai melalui audit tersebut.

Sasaran utama dalam audit manajemen adalah kegiatan, aktivitas, program, dan area-area dalam perusahaan yang telah diketahui atau teridentifikasi masih memerlukan perbaikan atau peningkatan.

Peningkatan ini difokuskan pada tiga aspek utama: ekonomisasi (penghematan), efisiensi (cara kerja), dan efektivitas (pencapaian tujuan).

Daftar Pustaka

- Anlesinya, A. and Susomrith, P. (2020). 'Sustainable human resource management: a systematic review of a developing field', *Journal of Global Responsibility*, 11(3), pp. 295-324. Available at: <https://doi.org/10.1108/JGR-04-2019-0038>.
- Cho, Y. and Choi, Y. (2021). 'When and how does sustainable HRM improve customer orientation of frontline employee? Satisfaction, empowerment, and communication', *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). Available at: <https://doi.org/10.3390/su13073693>.
- Hyland, M.M. and Verreault, D.A. (2003). 'Developing a strategic internal audit-human resource management relationship: A model and survey', *Managerial Auditing Journal*, 18, pp. 465-477. Available at: <https://doi.org/10.1108/02686900310482614>.
- Indarto, S.L. dan Hastuti, T. (2015) *Audit dan Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Suatu Pendekatan Konseptual*.
- Olalla, M.F. and Castillo, M.A.S. (2002). 'Human resources audit'. *International Advances in Economic Research*, 8(1) pp. 58-64. Available at: <https://doi.org/10/1007/BF02295563>.
- S, J., R, V. and G, S.K. (2019). 'The Role and Benefits of Human Resources Auditing and its Effectiveness', *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(09-SPECIAL ISSUE), pp. 01-07. Available at: <https://doi.org/10.5373/JARDCS/V11/20192527>.
- Siagian, Sondang P. 1997. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1995. *Audit Manajemen Kontemporer*. Harvarindo.

PROFIL PENULIS



Subhi Munir, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen dimulai pada tahun 2010 silam. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk masuk ke Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Subang prodi Manajemen dan berhasil menyelesaikan studinya pada tahun 2014. Kemudian, penulis menyelesaikan studi S2 di Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung dan berhasil menyelesaikan studinya pada tahun 2020. Penulis memiliki kepakaran dibidang manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Saat ini penulis aktif sebagai dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Subang.

Email Penulis: subhimunir@gmail.com



BAB 4
STANDAR
PROFESIONAL DAN
KODE ETIK AUDITOR
SDM

Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.
Universitas Surabaya



Pendahuluan

Dalam era persaingan global yang semakin ketat dan perubahan dunia kerja yang begitu cepat, fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) tidak lagi sebatas mengurus hal-hal administratif atau operasional rutin. Peran SDM telah bergeser menjadi mitra strategis bagi organisasi, yang ikut menentukan arah, kualitas, dan keberhasilan sebuah perusahaan atau lembaga. Artinya, keputusan-keputusan yang diambil oleh departemen SDM mulai dari perekrutan, pengembangan karyawan, hingga pengelolaan kinerja, tidak hanya memengaruhi individu karyawan, tetapi juga memiliki dampak langsung terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Namun, bagaimana sebuah organisasi bisa memastikan bahwa praktik-praktik SDM yang dijalankan benar-benar efektif, efisien, dan selaras dengan tujuan strategis? Jawabannya ada pada **audit SDM**. Audit SDM merupakan mekanisme sistematis untuk mengevaluasi setiap aspek manajemen SDM, mulai dari kepatuhan terhadap regulasi hingga kontribusi nyata terhadap pencapaian organisasi. Seorang auditor SDM tidak hanya menilai apakah prosedur dijalankan dengan benar, tetapi juga mengevaluasi apakah kegiatan SDM menciptakan nilai dan mendukung kinerja organisasi secara optimal.

Audit SDM kini menjadi salah satu mekanisme penting untuk memastikan fungsi SDM di organisasi berjalan efektif, sesuai hukum, dan mendukung tujuan strategis. Seorang auditor SDM tidak hanya bertugas mengevaluasi kepatuhan terhadap kebijakan internal, tetapi juga berperan dalam meningkatkan kualitas proses SDM sehingga memberikan nilai tambah bagi organisasi (Siregar, 2024). Meskipun audit SDM menekankan evaluasi kebijakan dan prosedur, pengembangan SDM yang berkelanjutan tetap menjadi landasan untuk memastikan kinerja dan kepuasan karyawan dapat diukur secara objektif (Hadikusumo et al., 2025).

Bayangkan sebuah perusahaan yang tengah melakukan restrukturisasi organisasi. Jika departemen SDM hanya fokus pada pencatatan absensi atau administrasi rutin, mereka mungkin melewatkan kesempatan untuk memberikan rekomendasi strategis yang bisa memperkuat kinerja tim atau mengoptimalkan talenta karyawan. Di sinilah auditor SDM berperan: mereka bukan sekadar pemeriksa yang menandatangani laporan, tetapi juga pengawas

- (2025) menekankan bahwa situasi ini menuntut auditor menjaga independensi dan objektivitas, walau tekanan eksternal muncul. Keberanian untuk mempertahankan integritas menjadi kunci agar audit tetap kredibel.
- b. Keterbatasan Standar Khusus untuk Audit SDM
Meskipun ada standar profesional audit secara umum, standar spesifik untuk audit SDM masih terbatas. Siregar (2024) mencatat bahwa auditor sering harus menyesuaikan pedoman umum dengan konteks SDM, misalnya saat menilai efektivitas *succession planning*, sistem penghargaan karyawan, atau proses rekrutmen. Hal ini menuntut pemikiran adaptif dan kreatif agar hasil audit tetap relevan dan bernilai strategis.
 - c. Perkembangan Teknologi
Teknologi seperti big data, algoritma AI, dan sistem digitalisasi SDM membawa peluang, tetapi juga risiko. Stefanescu & Marin (2025) menunjukkan bahwa penggunaan teknologi dapat menimbulkan isu privasi data dan bias algoritma, yang jika tidak diawasi dengan baik, bisa merusak integritas audit dan merugikan karyawan maupun organisasi.
 - d. Keterbatasan Kompetensi Auditor
Tidak semua auditor SDM memiliki pengetahuan atau pengalaman yang cukup untuk menghadapi isu digital dan etika yang kompleks. Nugrahanti et al. (2024) menekankan bahwa keterbatasan ini menjadi tantangan nyata, karena auditor harus mampu menganalisis risiko, menilai etika teknologi, dan memberikan rekomendasi yang tepat tanpa mengabaikan prinsip profesionalisme.

2. Implikasi bagi Organisasi dan Auditor SDM

Dampak penerapan atau kelalaian standar profesional dan kode etik sangat signifikan:

- a. Audit SDM yang dijalankan tanpa standar dan etika berisiko menghasilkan laporan yang bias, keputusan SDM yang salah, dan menimbulkan kerugian reputasi organisasi (Nugrahanti et al., 2024; ACCA, 2025). Hal ini bisa merusak kepercayaan karyawan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya, serta menghambat pencapaian tujuan strategis organisasi.

- b. Sebaliknya, penerapan standar profesional dan kode etik secara konsisten meningkatkan kepercayaan stakeholder, memperbaiki proses SDM, dan mendukung tujuan strategis organisasi (ACCA, 2025). Auditor menjadi mitra strategis yang tidak hanya menilai prosedur, tetapi juga membantu organisasi memahami risiko, memperkuat integritas, dan menciptakan nilai jangka panjang.

3. Rekomendasi Praktis

Untuk menghadapi tantangan ini, ada beberapa langkah praktis yang bisa dilakukan organisasi dan auditor SDM:

- a. Menyusun Pedoman Internal Audit SDM
Organisasi sebaiknya memiliki pedoman internal yang mengacu pada standar umum audit profesional. IFHE India (2021) menekankan bahwa pedoman ini membantu auditor menjalankan audit secara sistematis, menjaga konsistensi, dan memastikan setiap langkah terdokumentasi dengan baik.
- b. Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi Auditor
Auditor SDM harus terus mengembangkan kompetensi, baik dari sisi teknis, analisis data, maupun etika profesional. Nugrahanti et al. (2024) menekankan pentingnya pelatihan berkelanjutan agar auditor siap menghadapi isu-isu baru, termasuk teknologi dan dilema etis.
- c. Evaluasi Rutin terhadap Sistem Digital dan Algoritma
Audit terhadap teknologi SDM, seperti algoritma AI, harus dilakukan secara rutin dengan kontrol etis yang ketat. Stefanescu & Marin (2025) menegaskan bahwa evaluasi ini membantu mengidentifikasi bias, risiko privasi, dan potensi kesalahan sebelum berdampak negatif pada organisasi atau karyawan.

Dengan menerapkan rekomendasi ini, tantangan dalam audit SDM dapat dikelola dengan baik. Auditor dan organisasi bekerja bersama-sama untuk memastikan audit SDM tidak hanya prosedural, tetapi juga strategis, etis, dan memberikan manfaat nyata bagi semua pihak.

Kesimpulan

Standar profesional dan kode etik auditor SDM adalah fondasi utama agar audit memberikan nilai strategis bagi organisasi. Auditor yang memahami dan menerapkan prinsip ini dapat menyajikan hasil audit yang akurat, etis, dan berkontribusi pada pengambilan keputusan yang tepat. Tanpa penerapan yang tepat, audit SDM hanya menjadi formalitas dan kehilangan relevansi strategis. Oleh karena itu, penerapan standar dan kode etik secara konsisten menjadi kebutuhan esensial bagi auditor SDM dan organisasi (Nugrahanti et al., 2024; ACCA, 2025; Stefanescu & Marin, 2025).

Daftar Pustaka

- ACCA Global. (2025, February 7). *HR auditing*. <https://www.accaglobal.com/learning-and-events/cpd-articles/audit-and-assurance/hr-auditing.html>
- AIHR. (2023). *HR audit: Everything you should know [Plus free template]*. <https://www.aihr.com/blog/hr-audit/>
- Exemplar Global. (n.d.). *Ethical auditing and professional conduct: Upholding integrity, objectivity, and standards*. <https://exemplarglobal.org/ethical-auditing-and-professional-conduct-upholding-integrity-objectivity-and-standards/>
- Hadikusumo, R. A., Ashari, D. R. W., Gulo, N., Dewi, M., Riza Chakim, M. H., Noerhatini, P., Zati, M. R., Milzam, M., Musdalifah, D., Martha, D., Maulidizen, A., Satyadharna, M., Tenri Lawa Putri Lanrang, A., Tenri Ellyana Haris, A., Radiansyah, A., Gunawan, M. T., Waskita, G. S., Fortuna, P. E. D., ... Ernawati. (2025). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Serang, Banten: Sada Kurnia Pustaka.
- IFHE India. (2021). *Human resource planning and audit. Self-learning material*. <https://www.ifheindia.org/dlp/selflearningmaterial2021/Book/10.4%20Human%20Resource%20Planning%20and%20Audit%20Block%204.pdf>
- Indeed Editorial Team. (2025). *What is a human resources audit? (And how to conduct one)*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/human-resources-audit>
- Keka. (2022). *What is an HR audit: Meaning, purpose, process, and benefits*. <https://www.keka.com/glossary/human-resource-audit/>
- Nugrahanti, T. P., & Jahja, et al. (2024). Auditor work environment and professional judgment in audit. *AABFJ*, 18(4).
- Siregar, Y. (2024). *An emerging tool of human resource management to ensure effective human capital management. Proceeding ICMS*.

Stefanescu, A., & Marin, D. (2025). Ethical dimensions of human resources auditing in the digital era. *Business Excellence and Management*, 15(1).

The Institute of Internal Auditors. (2019). *Implementation guides — International Professional Practices Framework (IPPF)*. <https://www.theiia.org/globalassets/documents/standards/implementation-guides-gated/2019-implementation-guides-all.pdf>

PROFIL PENULIS



Dr. Reina A. Hadikusumo, S.E., M.M., M.Kom.

lahir di kota Jakarta. Saat usianya baru 8 bulan, orang tuanya pindah ke Surabaya dan Reina tumbuh hingga dewasa di kota tersebut. Saat ini Reina bekerja sebagai dosen di Universitas Surabaya, guru piano, guru vokal, dan trainer musik. Cita-cita sebagai dosen diinginkan Reina sejak kecil mengikuti jejak ibunya tercinta, yaitu ibu Cherry L. Hadikusumo. Reina giat mengikuti banyak sertifikasi agar dapat bekerja lebih maksimal. Reina aktif menulis cerita pendek (cerpen) sejak kecil dan memenangkan beberapa penghargaan. Saat ini, beberapa karya tulis telah dihasilkan Reina dengan tema seputar pendidikan, motivasi, dan musik. Selain menulis, Reina gemar bernyanyi sambil bermain piano ataupun gitar. Bakat bermain musik didapat Reina dari sang ayah, bapak Suryo Hadikusumo yang menguasai berbagai macam alat musik. Saat berumur tujuh tahun Reina belajar piano klasik, kemudian belajar pula piano pop dan jazz. Kegemaran bermain musik membuat Reina menghasilkan beberapa karya lagu, di antaranya untuk universitas tempatnya bekerja yaitu Himne Ika Ubaya, Mars Ika Ubaya, Himne Politeknik Ubaya, Mars ADI Politeknik Ubaya, dan Ubaya Satu. Reina juga dipercaya menciptakan Himne Pelita dan Mars Pelita (Perkumpulan Politeknik Swasta Indonesia).

Reina memiliki motto hidup “Belajar dan Berkarya Sepanjang Masa”. Reina memiliki channel YouTube dan akun LinkedIn dengan nama dirinya sendiri, yaitu Reina A. Hadikusumo. Reina dapat dihubungi di alamat e-mail reina_hadikusumo@yahoo.com.



BAB 5

PERAN DAN TANGGUNG JAWAB AUDITOR SDM

Meutia Dewi, S.E., M.M.
Universitas Samudra

.



Pendahuluan

Perkembangan organisasi modern menuntut efektivitas manajemen sumber daya manusia (SDM) yang semakin kompleks. SDM kini bukan sekadar faktor produksi, melainkan aset strategis yang menentukan daya saing organisasi (Dessler, 2020). Dalam konteks ini, audit SDM muncul sebagai instrumen penting untuk memastikan seluruh proses dan kebijakan SDM berjalan sesuai prinsip efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan hukum.

Menurut McConnell (2011), audit SDM merupakan proses sistematis untuk menilai sejauh mana kebijakan, praktik, dan sistem SDM mendukung tujuan strategis organisasi. Di Indonesia, kebutuhan audit SDM meningkat seiring tuntutan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance* – GCG) serta penerapan regulasi perlindungan data pribadi (UU No. 27 Tahun 2022). Audit SDM bukan hanya mekanisme kontrol, tetapi juga sarana diagnosis dan perbaikan berkelanjutan terhadap fungsi SDM.

Digitalisasi dan otomatisasi mempercepat transformasi fungsi SDM. Teknologi seperti HRIS, Big Data, dan *Artificial Intelligence* mengubah cara pengelolaan tenaga kerja dan menciptakan peluang sekaligus risiko baru (Sharma, 2020). Oleh sebab itu, auditor SDM perlu memiliki kompetensi multidisipliner mencakup audit internal, manajemen risiko, hukum ketenagakerjaan, dan teknologi informasi.

Peran Auditor SDM dalam Organisasi

1. Auditor SDM sebagai Mitra Strategis Manajemen

Peran auditor SDM telah berevolusi dari sekadar pemeriksa administratif menjadi mitra strategis dalam pengambilan keputusan organisasi. Ulrich et al. (2017) menegaskan bahwa fungsi HR kini berperan sebagai *strategic partner* yang berkontribusi langsung pada keunggulan kompetitif organisasi. Dalam konteks ini, auditor SDM tidak hanya memeriksa kepatuhan, tetapi juga memberikan *insight* dan rekomendasi strategis berbasis data.

Oke (2022) menyebut bahwa auditor SDM perlu memahami strategi bisnis agar hasil audit dapat menjadi dasar *evidence-based*

decision making. Auditor yang berorientasi strategis akan menilai sejauh mana kebijakan SDM mendukung pencapaian visi, misi, dan nilai organisasi.

2. Auditor sebagai Penjamin Tata Kelola SDM (*HR Governance*)

Tata kelola SDM yang baik (*HR Governance*) mencakup transparansi, akuntabilitas, dan keadilan dalam pengelolaan tenaga kerja. Auditor SDM bertugas memastikan kebijakan SDM selaras dengan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) (Rahman & Morshed, 2021). Dalam praktiknya, auditor menilai mekanisme pengendalian internal pada seluruh siklus SDM mulai dari rekrutmen, kompensasi, hingga pemutusan hubungan kerja untuk memastikan proses berjalan sesuai kebijakan dan hukum. Dengan demikian, auditor menjadi pengawal integritas fungsi SDM.

3. Auditor sebagai Konsultan Kebijakan SDM

Selain berperan sebagai pengawas, auditor SDM juga berfungsi sebagai konsultan internal yang membantu manajemen mengidentifikasi akar masalah dan merumuskan solusi perbaikan. Rao (2014) menyebut peran ini sebagai *developmental audit*, yaitu audit yang berfokus pada pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan. Melalui hasil audit, auditor SDM dapat mengusulkan strategi peningkatan produktivitas, efektivitas pelatihan, serta optimalisasi struktur kompensasi dan kinerja. Fungsi konsultatif ini memperkuat kontribusi auditor terhadap penciptaan nilai organisasi.

4. Auditor dalam Pengendalian Internal Fungsi SDM

Sistem pengendalian internal berfungsi memastikan bahwa aktivitas SDM berjalan efisien, efektif, dan sesuai regulasi (Arens et al., 2019). Auditor SDM melakukan penilaian terhadap kebijakan, prosedur, dan praktik kerja untuk mendeteksi kelemahan yang dapat menimbulkan risiko, seperti diskriminasi rekrutmen, pelanggaran privasi, atau ketidakadilan kompensasi.

Audit berbasis risiko (*risk-based audit*) membantu auditor menentukan prioritas area yang memerlukan pemeriksaan

Daftar Pustaka

- Ali, A., & Yusof, N. (2023). Evaluating the Effectiveness of Human Resource Audits in Enhancing Organizational Performance. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 55–70. <https://doi.org/10.14707/ajbr.2304>
- Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2019). *Auditing and Assurance Services*. Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Fresa Dwi Juniar Sofalina. (2025). *Human Resource Audit as an Instrument of Performance Measurement and Strategic Decision Making*. ResearchGate.
- Human Resource Development Review. (various issues).
- Institute of Internal Auditors (IIA). (2023). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. IIA Global.
- Institute of Internal Auditors. (2023). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. IIA Global.
- ISO 30414:2018. *Human Capital Reporting – Guidelines for Internal and External Reporting*. International Organization for Standardization.
- ISO. (2018). *ISO 19011:2018 – Guidelines for Auditing Management Systems*. International Organization for Standardization
- ISO. (2019). *ISO 30414:2018 – Human Capital Reporting Framework*. International Organization for Standardization. Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia.
- (2022). *Perlindungan Data Pribadi*.
- Kaur, S., & Singh, R. (2022). The Role of HR Auditing in Organizational Sustainability. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 13(1), 43–57.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia. (2022). *Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi*.

- Kifayah, H. Z. (2024). *The Influence of Human Resources Audit on Employee Job Satisfaction. Jurnal Ekonomi dan Riset Unived.*
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2020). *Human Resource Management.* Cengage Learning.
- McConnell, J. H. (2011). *Auditing Your Human Resources Department: A Step-by-Step Guide to Assessing the Key Areas of Your Program* (3rd ed.). AMACOM.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management.* Pearson.
- Oke, A. O. (2022). *Strategic Human Resource Auditing in the Digital Age.* Routledge.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *POJK No. 1/POJK.05/2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko.*
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *POJK No. 1/POJK.05/2021 tentang Penerapan Manajemen Risiko.*
- Peraturan OJK No. 1/POJK.05/2021 tentang Audit Kepatuhan dan Manajemen Risiko.
- Rahman, M., & Morshed, T. (2021). Human Resource Audit and Strategic Alignment in Emerging Economies. *Global Business Review*, 22(5), 1200–1215.
- Rao, T. V. (2014). *HRD Audit: Evaluating the Human Resource Function.* SAGE Publications.
- Reilly, P., & Kettle, P. (2020). *The Human Resource Function Audit.* Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Sharma, P. (2020). *Risk-Based HR Audit: A Framework for the Digital Era. Human Resource Development International*, 23(4), 367–389.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif.* Bandung: Alfabeta.
- Supardi. (2022). Management Audit of the Effectiveness of Human Resources in Public Institutions. *Jurnal Atestasi*, 5(3).
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2017). *HR Competencies: Mastery in the Digital Age.* McGraw-Hill.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi.

PROFIL PENULIS



Meutia Dewi, S.E., M.M.

Penulis menyelesaikan Pendidikan Program Strata 1 di STIE Widya Wiwaya Yogyakarta pada tahun 2021 dan selanjutnya menyelesaikan Strata 2 di Universitas Gadjah Mada Yogyakarta tahun 2025. Saat ini sedang menyelesaikan program Doktor di UIN Sumatera Utara. Penulis adalah dosen tetap Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Samudra di Kota Langsa. Mengampu mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Ekonomi Manajerial, Seminar Manajemen, Metodologi Penelitian, Teori Pengambilan Keputusan, Riset Operasi. Penulis juga melakukan beberapa penelitian yang didanai oleh internal Perguruan Tinggi. Selain itu juga, penulis aktif menulis buku karena merupakan cara yang baik untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan orang lain. Saat tidak mengajar dan menulis, penulis suka membaca buku dan mengikuti perkembangan terbaru dalam teknologi, berolahraga, mendengar musik dan menjelajahi tempat-tempat baru karena dapat membuat pikiran lebih segar serta membantu penulis menjadi lebih kreatif dalam mengajar dan menulis.

Email penulis: meutiadewi@unsam.ac.id



BAB 6

PERENCANAAN DAN PERSIAPAN AUDIT SDM

Intan Deanida Pratiwi
Universitas Nusa Putra



Pendahuluan

Sebelum audit SDM dilaksanakan, langkah penting yang harus dilakukan adalah perencanaan dan persiapan yang matang. Melalui tahap ini, auditor dapat memahami kondisi organisasi, menetapkan fokus pemeriksaan, serta menyiapkan instrumen yang diperlukan agar hasil audit dapat memberikan rekomendasi yang relevan dan bermanfaat bagi peningkatan kinerja SDM. Proses sistematis yang dikenal sebagai audit sumber daya manusia (SDM) bertujuan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia berjalan sesuai dengan standar dan membantu mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan dan persiapan audit adalah langkah awal yang sangat penting untuk memastikan bahwa proses audit berjalan dengan baik, terarah, dan menghasilkan rekomendasi yang menguntungkan bagi organisasi.

Audit SDM tidak hanya menilai kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur yang berlaku, tetapi juga mengevaluasi sejauh mana fungsi-fungsi SDM mendukung strategi organisasi secara keseluruhan (Mondy & Martocchio, 2016). Dengan perencanaan yang baik, auditor dapat mengidentifikasi area yang berisiko, menentukan prioritas pemeriksaan, dan mengalokasikan sumber daya secara efisien (Werther & Davis, 2014). Selain itu, tahap persiapan membantu memastikan bahwa proses audit dilakukan berdasarkan data yang akurat dan metode yang tepat, sehingga hasil audit dapat memberikan dasar bagi pengambilan keputusan manajerial yang efektif (Dessler, 2020). Oleh karena itu, perencanaan dan persiapan audit SDM berperan penting dalam menciptakan sistem evaluasi yang objektif dan berorientasi pada peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh (Gomez-Mejia et al., 2015). Persiapan yang matang memungkinkan auditor untuk mengantisipasi kendala, menyesuaikan strategi pemeriksaan, dan meningkatkan efisiensi proses audit. Dengan demikian, audit SDM tidak hanya menjadi kegiatan evaluatif, tetapi juga berperan sebagai alat strategis untuk meningkatkan efektivitas manajemen SDM dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Audit perencanaan sumber daya manusia (SDM) berfokus pada evaluasi seberapa efektif suatu organisasi dalam meramalkan,

prinsip objektivitas, relevansi, efisiensi, kerahasiaan, dan keterlibatan manajemen diterapkan dengan konsisten, audit SDM tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai sarana strategis untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

Kesimpulan

Dapat disimpulkan bahwa perencanaan dan persiapan audit sumber daya manusia merupakan tahap fundamental yang menentukan keberhasilan keseluruhan proses audit. Tahap ini mencakup penetapan tujuan, ruang lingkup, metode, dan instrumen audit, serta pembentukan tim yang kompeten dan koordinasi dengan manajemen. Perencanaan yang baik membantu auditor mengidentifikasi risiko, memfokuskan pemeriksaan pada area strategis, serta memastikan efisiensi penggunaan waktu dan sumber daya. Selain itu, persiapan yang matang menjamin akurasi data dan kesesuaian antara kebijakan serta praktik SDM di lapangan. Dengan berpegang pada prinsip objektivitas, relevansi, efisiensi, kerahasiaan, dan keterlibatan manajemen, audit SDM tidak hanya menjadi alat evaluasi, tetapi juga instrumen strategis untuk meningkatkan efektivitas, kepatuhan, dan kualitas pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Selain berfungsi sebagai alat pengawasan, perencanaan dan persiapan audit SDM juga berperan sebagai sarana strategis untuk meningkatkan tata kelola organisasi. Melalui proses ini, auditor dapat memberikan rekomendasi yang berorientasi pada perbaikan sistem dan peningkatan kapabilitas sumber daya manusia. Audit yang dirancang dengan baik mampu mengidentifikasi kesenjangan antara kebijakan dan pelaksanaan di lapangan, sehingga manajemen dapat mengambil tindakan korektif secara tepat waktu. Di sisi lain, hasil audit yang objektif dan komprehensif menjadi dasar bagi pimpinan dalam merumuskan strategi pengembangan SDM yang lebih adaptif terhadap dinamika bisnis dan perubahan lingkungan kerja.

Lebih jauh, keberhasilan audit SDM tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis auditor, tetapi juga oleh dukungan dan

keterbukaan manajemen dalam memberikan akses informasi serta melaksanakan tindak lanjut dari rekomendasi audit. Proses audit yang bersifat partisipatif akan menumbuhkan budaya organisasi yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada peningkatan kinerja. Dengan demikian, perencanaan dan persiapan audit SDM bukan sekadar prosedur administratif, melainkan investasi strategis untuk memastikan bahwa fungsi SDM berkontribusi optimal terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi.

Daftar Pustaka

- Anggraini, M., Nurmala, N., & Rismansyah, R. (2024). Analisis audit internal sumber daya manusia pada Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Type Madya Pabean B Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 21(2), 350–361. <https://doi.org/10.31851/jmwe.v21i2.16123>
- Bialachowski, A., Clinker, K., LeBlanc, M., & McDonald, S. (2010). The audit process: Part I. Pre-audit preparation. *AORN Journal*, 25(1), 68–70. <https://europepmc.org/article/med/20469658>
- Bieliaieva, N. S. (2019). Development of the human resource audit system elements based on international experience. *Economics Ecology Socium*, 3(4), 28–34. <https://doi.org/10.31520/2616-7107/2019.3.4-4>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dmitrieva, S. V. (n.d.). The methodology of conducting an audit of personnel. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.07.02.003>
- Fedosov, A. V., Alekseev, V. Yu., Fedosova, A. E., & Verzyn, A. D. (2024). Conducting an industrial safety audit at oil and gas facilities. *Oil and Gas Business*. <https://doi.org/10.17122/ogbus-2024-5-139-156>
- Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2015). *Managing human resources* (8th ed.). Pearson.
- Hery Winoto, Tj. (2010). Tinjauan teoritis atas audit sumber daya manusia dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis*, 10(1), 47–62.
- Huselid, M. A. (2015). Human resource audits. In *Wiley encyclopedia of management* (pp. 1–2). <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050134>
- Klychova, G., Zakirova, A., & Kirillova, V. (2019). Basic principles of personnel audit planning. *Vestnik of Kazan State Agrarian University*, 14(2), 132–138. https://doi.org/10.12737/article_5d3e1733a32e65.64370462

- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Nookala, G. (2021). Internal and external audit preparation for risk and controls. *International Journal of Science and Research*, 10(11), 1597–1607. <https://doi.org/10.21275/sr21116110956>
- Raju, M. S. K., & Reddy, P. R. (2014). Human resource audit: A method to evaluate the effectiveness and efficiency of human resources and quality check on HR activities.
- Supardi, S. (2022). Management audit of the effectiveness of human resources in government organizations. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 5(2). <https://doi.org/10.57178/atestasi.v5i2.780>
- The audit process*. (2024). In *Auditing and Assurance* (pp. 223–273). <https://doi.org/10.1002/9781394254750.ch9>
- The strategic role of human resources auditing in crisis resilience*. (2025). *Revista de Management Comparat Internațional*, 26(1), 184–190. <https://doi.org/10.24818/rmci.2025.1.184>
- Великанова, С. С., Великанова, А. Е., & Колдомасов, И. О. (2024). Audit of personnel functions: How to properly prepare for it as part of the digital transformation of the organization's economy. *Экономика и Предпринимательство*, 5(166), 1039–1041 <https://doi.org/10.34925/eip.2024.166.5.212>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Human resources and personnel management* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Yadav, R. K., & Dabhade, N. (2013). Human resource planning and audit – a case study of HEG Limited. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 16, 44–62. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.16.44>
- Zakirova, A., Klychova, G., Yusupova, A., Kirillova, V., & Gimadiev, I. (2019). Human resources planning and auditing in agribusiness. *E3S Web of Conferences*, 91, Article 06003. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/20199106003>

PROFIL PENULIS



Intan Deanida Pratiwi

Penulis Lulus S1 Program Studi Administrasi Bisnis di Telkom University tahun 2020 di Bandung dan menyelesaikan Program Studi magister Manajemen S2 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Telkom. Penulis memiliki kepakaran dibidang Human Resource Management. Dalam rangka mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Selain peneliti,

penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Penulis mengampu mata kuliah Sumber daya manusia, Etika bisnis dan keberlanjutan. Saat ini aktif menjadi dosen tetap disalah satu perguruan tinggi swasta dan menjalani sebagai pengurus IKU internal di universitas. Aktif juga dalam kepengurusan jurnal. Berdasarkan hal tersebut penulis ingin memberikan ilmu dan pengalamannya kepada mahasiswa yang menjadi anak didiknya. Penulis memiliki kepakaran dibidang Human Resource Management Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti di bidang kepakarannya tersebut. Ini adalah buku pertama sang penulis dan dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini.

Email Penulis: Intan.deanida@nusaputra.ac.id



BAB 7

PENDEKATAN DAN

METODOLOGI AUDIT

SDM

Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.
Universitas Raharja



Pendahuluan

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu proses evaluasi sistematis yang bertujuan untuk menilai efektivitas, efisiensi, serta kesesuaian seluruh kegiatan dan kebijakan manajemen SDM dalam suatu organisasi. Dalam era kompetisi global yang semakin ketat, keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada kemampuan finansial atau teknologi, tetapi juga pada kualitas dan pengelolaan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, audit SDM hadir sebagai alat strategis untuk memastikan bahwa praktik-praktik SDM benar-benar mendukung tujuan bisnis, nilai organisasi, dan keberlanjutan kinerja jangka panjang.

Pendekatan dan metodologi dalam audit SDM menjadi fondasi utama untuk menjamin bahwa proses audit dilakukan secara objektif, komprehensif, dan terukur. Pendekatan yang tepat akan menentukan perspektif penilaian yang digunakan apakah audit berfokus pada kepatuhan hukum, efisiensi operasional, kontribusi strategis, atau risiko yang dihadapi fungsi SDM. Sementara itu, metodologi audit menyediakan panduan langkah demi langkah yang sistematis, mulai dari perencanaan audit, pengumpulan dan analisis data, hingga penyusunan laporan serta tindak lanjut terhadap rekomendasi yang diberikan. Tanpa pendekatan dan metodologi yang terstruktur, hasil audit SDM berpotensi bersifat subjektif, dangkal, dan kurang memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Dalam praktiknya, audit SDM tidak hanya berfungsi sebagai alat pengawasan atau pemeriksaan administratif, melainkan juga sebagai mekanisme reflektif dan pembelajaran organisasi. Melalui audit, manajemen dapat memperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai sejauh mana kebijakan dan program SDM telah berjalan sesuai rencana, serta apakah strategi pengelolaan talenta benar-benar memberikan kontribusi terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Dengan demikian, audit SDM bukan hanya sekadar “mencari kesalahan”, tetapi menjadi sarana strategis untuk menemukan peluang perbaikan dan inovasi dalam pengelolaan sumber daya manusia.

rekomendasi yang berdaya guna, membangun budaya perbaikan berkelanjutan, dan memperkuat peran SDM sebagai aset utama organisasi.

Integrasi Teknologi dalam Instrumen Audit SDM

Perkembangan teknologi informasi telah mengubah cara auditor mengumpulkan dan menganalisis data SDM. Saat ini, banyak organisasi menggunakan sistem *Human Resource Information System* (HRIS) yang terintegrasi untuk mengelola data kepegawaian secara digital (Al-Abbadi & Ahmed, 2022; Kavanagh et al., 2020).

Melalui HRIS, auditor dapat dengan mudah mengakses data kinerja, pelatihan, kompensasi, maupun catatan kehadiran secara real-time.

Selain itu, penggunaan *People Analytics*, *Artificial Intelligence* (AI), dan *Machine Learning* memperkuat akurasi hasil audit. Teknologi ini memungkinkan auditor melakukan analisis prediktif (*predictive analytics*) untuk mengidentifikasi potensi risiko seperti tingkat turnover yang tinggi, rendahnya keterlibatan karyawan, atau ketimpangan kompensasi (Jahan, 2014).

Integrasi teknologi menjadikan audit SDM lebih efisien, cepat, dan berbasis bukti yang kuat (*evidence-based auditing*).

Tahapan Pelaksanaan Audit SDM

Audit Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan untuk menilai efektivitas, efisiensi, dan kepatuhan sistem manajemen SDM terhadap tujuan strategis organisasi. Agar audit SDM dapat menghasilkan temuan yang valid dan rekomendasi yang bermanfaat, pelaksanaannya harus dilakukan secara terstruktur dan mengikuti tahapan-tahapan yang jelas. Setiap tahapan memiliki fungsi dan karakteristik tersendiri yang saling berkaitan, mulai dari perencanaan hingga tindak lanjut hasil audit (Gaur & Kumar, 2018; Mathis et al., 2019).

Tahapan pelaksanaan audit SDM tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga strategis, karena mencakup proses penilaian terhadap aspek manusia yang kompleks, dinamis, dan dipengaruhi oleh budaya

serta nilai organisasi. Oleh karena itu, auditor harus memiliki pemahaman yang mendalam mengenai konteks organisasi agar mampu merancang pendekatan audit yang sesuai.

1. Tahap Perencanaan (*Planning Stage*)

Tahap pertama dalam audit SDM adalah perencanaan. Pada tahap ini, auditor menentukan arah, ruang lingkup, serta tujuan audit secara komprehensif. Perencanaan yang matang menjadi fondasi utama keberhasilan audit, karena kesalahan pada tahap ini akan berdampak pada seluruh proses berikutnya.

2. Tahap Pengumpulan Data (*Data Collection Stage*)

Setelah rencana audit disusun, auditor masuk ke tahap pengumpulan data. Tahap ini bertujuan untuk memperoleh bukti-bukti objektif yang menjadi dasar evaluasi terhadap sistem dan praktik SDM.

3. Tahap Evaluasi dan Analisis (*Evaluation and Analysis Stage*)

Tahap ini merupakan inti dari audit SDM. Setelah data terkumpul, auditor melakukan analisis mendalam untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan risiko dalam sistem manajemen SDM organisasi. Tahap evaluasi tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga interpretatif dan analitis. Auditor dituntut untuk memahami konteks organisasi serta mengaitkan hasil temuan dengan strategi bisnis jangka panjang.

4. Tahap Pelaporan (*Reporting Stage*)

Tahap pelaporan merupakan fase di mana seluruh hasil audit disusun menjadi dokumen resmi yang disampaikan kepada manajemen organisasi. Laporan audit SDM harus disusun dengan bahasa yang jelas, profesional, dan berorientasi pada solusi.

Pelaporan yang baik tidak hanya menunjukkan kelemahan organisasi, tetapi juga menonjolkan potensi yang dapat dikembangkan. Dengan demikian, laporan audit menjadi alat pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja dan nilai SDM secara berkelanjutan.

5. Tahap Tindak Lanjut (*Follow-Up Stage*)

Tahap tindak lanjut merupakan langkah penting yang sering kali diabaikan, padahal tahap ini menentukan efektivitas nyata dari proses audit. Tujuan tahap ini adalah memastikan bahwa

rekomendasi yang diberikan dalam laporan audit benar-benar diimplementasikan oleh manajemen. Tahap ini mencerminkan prinsip *continuous improvement* dalam manajemen SDM. Melalui tindak lanjut yang konsisten, audit SDM menjadi bagian dari siklus peningkatan berkelanjutan dalam organisasi.

6. Prinsip Keberhasilan Pelaksanaan Audit SDM

Keberhasilan audit SDM tidak hanya ditentukan oleh tahapan teknis, tetapi juga oleh penerapan prinsip-prinsip manajerial dan etis, antara lain:

- a. Independensi dan objektivitas auditor, agar hasil audit bebas dari kepentingan pribadi atau tekanan pihak lain.
- b. Transparansi dan akuntabilitas, sehingga hasil audit dapat dipercaya dan dipertanggungjawabkan secara profesional.
- c. Kolaborasi dengan manajemen, agar rekomendasi audit dapat diterima dan diimplementasikan secara efektif.
- d. Komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan, menjadikan audit SDM sebagai alat pembelajaran dan inovasi manajemen SDM.

Dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, audit SDM dapat memberikan nilai tambah nyata dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan daya saing sumber daya manusia.

Pelaksanaan audit SDM harus dilakukan secara sistematis melalui tahapan yang terencana mulai dari perencanaan, pengumpulan data, evaluasi, pelaporan, hingga tindak lanjut. Setiap tahap saling terkait dan berkontribusi terhadap terciptanya audit yang kredibel, akurat, dan berorientasi pada perbaikan (Ulrich & Brockbank, 2017).

Melalui pelaksanaan audit yang profesional, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan antara kebijakan dan praktik SDM, menemukan area peningkatan, serta memperkuat kontribusi SDM terhadap tujuan strategis perusahaan.

Audit SDM yang dijalankan dengan pendekatan terintegrasi dan berbasis data tidak hanya menjadi alat pengawasan, tetapi juga menjadi instrumen transformasi strategis untuk membangun sumber daya manusia yang unggul, adaptif, dan berdaya saing global.

Daftar Pustaka

- Al-Abbadi, L., & Ahmed, H. (2022). Digital Transformation in HR Audit: Leveraging AI and Analytics. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 13(4), 15–29. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2022100102>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management (16th Edition)*. Pearson.
- Gaur, A. S., & Kumar, M. (2018). HR Auditing: Emerging Role in Strategic Human Resource Management. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6(2), 95–108. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2018.62028>
- Jahan, S. (2014). Human Resources Information System (HRIS): A Theoretical Perspective. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
- Kagaari, J., Munene, J. C., & Ntayi, J. M. (2010). Performance Management Practices, Employee Attitudes and Managed Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2241–2264. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509624>
- Kavanagh, M. J., Johnson, R. D., & Guan, J. (2020). Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions. *Journal of Information Systems*, 34(2), 23–35. <https://doi.org/10.2308/isys-19-087>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2019). *Human Resource Management: People, Data, and Analytics*. Cengage Learning.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- Olalla, M. F., & Castillo, M. A. S. (2002). Human resources audit. *International Advances in Economic Research*. <https://doi.org/10.1007/BF02295563>
- Opatha, H. H. D. N. P. (2020). Human Resource Audit: A Conceptual Framework. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(1), 27–42.

<https://doi.org/10.18488/journal.11.2020.91.27.42>

Prasad, D. V. D. (2017). Human Resource Audit - an Overview. *Journal of Advance Management Research*,.

Stone, R. J. (2023). *Managing Human Resources*. Wiley.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2017). *Victory Through Organization: Why the War for Talent Is Failing Your Company and What You Can Do About It*. McGraw-Hill Education.

Wexler, M. N. (2002). Organizational memory and intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 3(4), 393–414. <https://doi.org/10.1108/14691930210448314>


PROFIL PENULIS



Dr. Ir. Mochamad Heru Riza Chakim, M.M.

Ketertarikan penulis terhadap Audit Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu proses evaluasi sistematis yang bertujuan untuk menilai efektivitas, efisiensi, serta kesesuaian seluruh kegiatan dan kebijakan manajemen SDM dalam suatu organisasi. Dalam era kompetisi global yang semakin ketat, keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada kemampuan finansial atau teknologi, tetapi juga pada kualitas dan pengelolaan sumber daya manusianya. Oleh karena itu, audit SDM hadir sebagai alat strategis untuk memastikan bahwa praktik-praktik SDM benar-benar mendukung tujuan bisnis, nilai organisasi, dan keberlanjutan kinerja jangka panjang. Pada saat sekolah SD Negeri Sultan Agung Ponorogo lulus tahun 1973. Tahun 1975 lulus dari SMP Negeri 1 Ponorogo dan tahun 1979 lulus dari SMA Negeri I Ponorogo. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke Perguruan Tinggi dan berhasil menyelesaikan studi S1 di prodi Teknik Kimia Institut Teknologi Bandung 1985. Kemudian melanjutkan pendidikan Magister Manajemen di prodi Magister Bisnis Administrasi Teknologi Institut Teknologi Bandung lulus tahun 1999, sesuai harapan saya dibidang manajemen serta pendidikan doctoral di prodi Bisnis Administrasi Universitas Padjadjaran lulus tahun 2021.

Penulis memiliki kepakaran dibidang strategi korporat dan bisnis, korporat. Pada tahun 2014 penulis diangkat menjadi Direktur Komersial PT SUCOFINDO (Persero) dibidang jasa yang sangat tergantung pada SDM yang kompeten. Saat ini penulis juga mengelola Yayasan Sosial Abdul Chakim yang bergerak di bidang Pendidikan dan Sosial, Ketua Dewan Pengurus Nasional (DPN) Asosiasi Perguruan Tinggi Manajemen Retail Indonesia (APTMRI), Asesor LSP Kimia Industri serta menjadi Ketua Bidang Pendidikan di Yayasan Masjid As Sajadah, dosen di Universitas Raharja dan Universitas Padjadjaran. Penulis aktif melakukan penelitian dan juga diterbitkan pada journal nasional maupun internasional.



BAB 8
PROSEDUR DAN
LANGKAH-LANGKAH
PELAKSANAAN AUDIT
SUMBER DAYA
MANUSIA

Hamjah, S.E., M.M.
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda



Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan kompetisi bisnis yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk mampu mengelola seluruh sumber dayanya secara efektif dan efisien, terutama sumber daya manusia (SDM) yang merupakan aset paling vital dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja suatu organisasi tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan teknologi atau modal finansial, tetapi juga oleh bagaimana manusia di dalamnya dikelola, dikembangkan, dan diarahkan secara strategis. Untuk menjamin bahwa seluruh kegiatan pengelolaan Sumber Daya Manusia berjalan sesuai standar, maka diperlukan audit Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan melalui prosedur dan langkah-langkah yang sistematis.

Audit SDM pada dasarnya merupakan proses evaluasi yang terstruktur untuk menilai efektivitas kebijakan, prosedur, dan praktik SDM yang diterapkan oleh organisasi. Namun, pelaksanaan audit tidak dapat dilakukan secara sembarangan. Dibutuhkan “prosedur dan langkah-langkah pelaksanaan yang jelas”, agar hasil audit bersifat objektif, akurat, serta dapat memberikan rekomendasi yang konstruktif bagi peningkatan kinerja SDM. Prosedur yang baik juga memastikan bahwa setiap tahapan audit mulai dari perencanaan, pengumpulan data, analisis, pelaporan, hingga tindak lanjut berjalan sesuai dengan standar audit dan prinsip manajemen profesional.

Kenyataannya, masih banyak organisasi yang belum memiliki pedoman pelaksanaan audit SDM yang baku. Beberapa pelaksanaan audit hanya berfokus pada aspek administratif seperti pemeriksaan dokumen, tanpa memperhatikan dimensi strategis seperti kesesuaian kebijakan SDM dengan tujuan jangka panjang organisasi. Kondisi ini menyebabkan hasil audit sering kali tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kualitas pengelolaan SDM. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai prosedur dan langkah - langkah pelaksanaan audit SDM menjadi hal yang sangat penting agar audit dapat memberikan nilai tambah nyata bagi organisasi.

Pelaksanaan audit SDM yang sistematis dimulai dari tahap perencanaan, yaitu menentukan ruang lingkup, tujuan, metode, serta sumber daya yang diperlukan. Tahap ini krusial karena menjadi dasar

1. Komitmen manajemen puncak terhadap audit.
2. Kompetensi dan independensi auditor.
3. Ketersediaan data dan dokumentasi yang valid.
4. Partisipasi aktif karyawan dalam proses audit.
5. Mekanisme tindak lanjut yang jelas dan terukur.

Kesimpulan

Prosedur dan langkah-langkah pelaksanaan audit SDM merupakan suatu siklus kegiatan yang dimulai dari perencanaan hingga tindak lanjut. Audit SDM yang dilakukan secara sistematis akan membantu organisasi memastikan fungsi SDM berjalan sesuai regulasi, efektif dalam mendukung tujuan organisasi, serta mampu mengantisipasi risiko yang mungkin muncul. Dengan demikian, audit SDM tidak hanya berperan sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan daya saing organisasi melalui pengelolaan manusia yang optimal.

Contoh Checklist Audit SDM

1. Audit Bidang Rekrutmen dan Seleksi

- a. Apakah organisasi memiliki kebijakan rekrutmen dan seleksi yang tertulis?
- b. Apakah proses rekrutmen dilakukan secara terbuka dan transparan?
- c. Apakah kualifikasi jabatan (job description & job specification) sudah ditetapkan dengan jelas?
- d. Apakah ada uji kelayakan kompetensi (tes, wawancara, psikotes) yang konsisten digunakan?
- e. Apakah hasil seleksi terdokumentasi dengan baik?
- f. Apakah tidak ada indikasi diskriminasi dalam proses rekrutmen?

2. Audit Bidang Pelatihan dan Pengembangan

- a. Apakah organisasi memiliki program pelatihan tahunan?
- b. Apakah analisis kebutuhan pelatihan (training need analysis) dilakukan secara rutin?

- c. Apakah setiap karyawan memiliki akses terhadap pelatihan yang relevan dengan pekerjaannya?
- d. Apakah efektivitas pelatihan diukur (misalnya dengan evaluasi peserta, uji kompetensi, atau peningkatan kinerja)?
- e. Apakah ada rencana pengembangan karir (*career development plan*)?

3. Audit Bidang Kompensasi dan Benefit

- a. Apakah sistem penggajian sesuai dengan ketentuan perundang-undangan?
- b. Apakah struktur dan skala upah terdokumentasi dengan jelas?
- c. Apakah ada tunjangan atau benefit tambahan (BPJS, asuransi kesehatan, tunjangan transportasi, dll.) yang sesuai dengan peraturan?
- d. Apakah gaji dibayarkan tepat waktu dan transparan?
- e. Apakah ada mekanisme peninjauan gaji berkala?

4. Audit Bidang Penilaian Kinerja

- a. Apakah organisasi memiliki sistem penilaian kinerja yang terstruktur?
- b. Apakah indikator kinerja (KPI) ditetapkan secara objektif dan terukur?
- c. Apakah evaluasi kinerja dilakukan secara periodik (misalnya tahunan atau semester)?
- d. Apakah hasil penilaian kinerja digunakan untuk promosi, pelatihan, atau kompensasi?
- e. Apakah karyawan menerima umpan balik dari hasil penilaian?

5. Audit Hubungan Industrial dan Kepatuhan Hukum

- a. Apakah organisasi mematuhi peraturan ketenagakerjaan yang berlaku?
- b. Apakah peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama (PKB) ada dan didaftarkan ke instansi terkait?
- c. Apakah mekanisme penyelesaian perselisihan kerja tersedia?
- d. Apakah ada serikat pekerja/organisasi karyawan, dan apakah hubungan dengan manajemen harmonis?

- e. Apakah perusahaan melaporkan data ketenagakerjaan secara rutin sesuai ketentuan pemerintah?

6. Audit Bidang Kesehatan, Keselamatan, dan Kesejahteraan Karyawan (K3)

- a. Apakah perusahaan memiliki kebijakan K3 yang terdokumentasi?
- b. Apakah alat pelindung diri (APD) disediakan sesuai risiko pekerjaan?
- c. Apakah pelatihan K3 diberikan secara berkala?
- d. Apakah ada unit kerja atau petugas khusus yang menangani K3?
- e. Apakah ada catatan insiden atau kecelakaan kerja yang terdokumentasi dan ditindaklanjuti?

7. Audit Administrasi SDM

- a. Apakah data karyawan terdokumentasi dalam sistem informasi SDM (HRIS) atau manual?
- b. Apakah kontrak kerja setiap karyawan sesuai dengan ketentuan hukum?
- c. Apakah absensi, cuti, dan lembur dicatat dengan baik?
- d. Apakah laporan SDM (turnover, absensi, pelatihan, promosi) tersedia secara periodik?
- e. Apakah kerahasiaan data karyawan dijaga dengan baik?

Daftar Pustaka

- Andrews, C. (2017). Fundamental Issues with HR Auditing. HR Examiner. Retrieved from: https://pure.bond.edu.au/ws/portalfiles/portal/23307079/Fundamental_Issues_with_HR_Auditing_22_May_2017.pdf
- Bieliaieva, N. (2019a). International Practice of The Concepts Use of “HR Audit”, “Staff Audit”, “Personnel Audit. “Економіка. Екологія. Соціум, Т.3, Т., 3(3), 94-101.
- Bieliaieva, N. (2019b). Development of The Human Resource Audit System Elements Based on International Experience. Economics. Ecology. Socium, 3(4), 28-34.
- Malik, R. (2018). An Assessment of Effectiveness of HR Audit in Automobile Industries of Haryana by Analysis of Dependency Between Factors. Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation, 32(2), 3664-3673
- McConnell, John. (2011). Auditing Your Human Resources Department: A Step-by-Step Guide to Assessing the Key Areas of Your Program. Netherlands: AMACOM

PROFIL PENULIS



Hamjah, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu manajemen membuat penulis masuk pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda Prodi Manajemen. Kemudian penulis melanjutkan studinya di Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya Bandung. Penulis kemudian mendapatkan gelar magister manajemen dan semakin tertarik mengenai ilmu manajemen dan menekuni ilmu tersebut.

Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakarannya tersebut. Selain peneliti, penulis juga aktif menulis dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara yang sangat tercinta ini. Saat ini penulis menjadi dosen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Miftahul Huda.

Email Penulis: hamzahsbg527@gmail.com



BAB 9
AUDIT PEMELIHARAAN
DAN DISIPLIN
KARYAWAN

Dr. Meliana, S.E., M.M.
APIKES Bhumi Husada Jakarta



Audit Sistem Pemeliharaan Karyawan

Pemeliharaan karyawan merupakan fungsi strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang mencakup serangkaian aktivitas untuk mempertahankan komitmen, kesejahteraan, dan produktivitas karyawan. Dessler (2020) mendefinisikan pemeliharaan karyawan sebagai upaya sistematis yang dirancang untuk menjaga kondisi fisik, psikologis, dan sosial karyawan melalui berbagai program dan kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan mereka, dimana konsep ini telah berevolusi dari paradigma transaksional menjadi pendekatan holistik yang berorientasi pada pengalaman karyawan secara menyeluruh. Mathis dan Jackson (2019) menekankan bahwa pemeliharaan karyawan mencakup penciptaan lingkungan kerja kondusif, pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif, penyediaan program kesejahteraan komprehensif, serta pengembangan sistem yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja, dimana pemeliharaan karyawan dipandang sebagai investasi strategis yang memberikan nilai tambah melalui peningkatan kinerja, loyalitas, dan inovasi organisasi.

Terdapat tiga dimensi utama yang membentuk kerangka pemeliharaan karyawan menurut Noe et al. (2021), yaitu dimensi ekonomi yang mencakup kompensasi dan benefit, dimensi sosio-psikologis yang meliputi lingkungan kerja dan dukungan emosional, serta dimensi pengembangan yang berkaitan dengan peluang karir dan pembelajaran berkelanjutan, dimana ketiga dimensi ini secara bersama-sama membentuk *employee value proposition* yang menjadi dasar kontrak psikologis antara organisasi dan karyawan. Penelitian empiris menunjukkan hubungan kuat antara praktik pemeliharaan karyawan dengan tingkat retensi dan *employee engagement*, dimana Allen et al. (2010) dalam meta-analisis terhadap 300 studi menemukan bahwa organisasi dengan program pemeliharaan efektif mengalami penurunan *turnover rate* hingga 25-40 persen, dengan hubungan ini dimediasi oleh kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan.

Karyawan akan *fully engaged* ketika merasa secara fisik aman, emosional bermakna, dan psikologis tersedia untuk berkontribusi

Undang-Undang Ketenagakerjaan, Peraturan Pemerintah, dan peraturan daerah yang relevan. *Review* kode etik dan standar perilaku karyawan mengevaluasi apakah organisasi memiliki pedoman yang jelas tentang perilaku yang diharapkan yang melampaui persyaratan legal minimum. Noe et al. (2021) menjelaskan bahwa kode etik yang efektif tidak hanya melarang perilaku yang jelas-jelas salah seperti pencurian atau kekerasan tetapi juga memberikan panduan tentang situasi yang ambigu seperti konflik kepentingan, penerimaan hadiah dari klien, penggunaan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi, atau perilaku di media sosial yang dapat mempengaruhi reputasi organisasi.

Audit implementasi sistem disiplin mengevaluasi bagaimana kebijakan disiplin diterjemahkan ke dalam praktik sehari-hari. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa organisasi modern menggunakan berbagai teknologi seperti sistem absensi elektronik, kartu akses, perangkat lunak manajemen kinerja, dan sistem monitoring lainnya untuk melacak kepatuhan terhadap standar disiplin. Audit prosedur peringatan dan sanksi disipliner mengevaluasi bagaimana organisasi menangani pelanggaran ketika terjadi. Mathis dan Jackson (2019) menekankan pentingnya proses yang terstruktur yang dimulai dengan investigasi menyeluruh terhadap dugaan pelanggaran untuk memastikan bahwa fakta-fakta dikumpulkan sebelum keputusan dibuat. *Assessment* keadilan dan konsistensi penerapan sanksi merupakan aspek kritis yang mengevaluasi apakah sistem disiplin diterapkan secara adil dan seragam. Noe et al. (2021) menjelaskan bahwa persepsi keadilan sangat penting untuk legitimasi sistem disiplin dan dapat diukur melalui tiga dimensi yaitu keadilan distributif yang berkaitan dengan apakah sanksi proporsional dengan pelanggaran, keadilan prosedural yang berkaitan dengan apakah proses yang diikuti adil dan konsisten, dan keadilan interaksional yang berkaitan dengan apakah karyawan diperlakukan dengan hormat dan martabat selama proses disiplin.

Proses penanganan pelanggaran disiplin merupakan jantung dari sistem manajemen disiplin yang menentukan apakah sistem tersebut dipersepsikan sebagai adil dan efektif oleh karyawan. Dessler (2020) menekankan bahwa proses yang transparan, objektif, dan

menghormati hak karyawan tidak hanya melindungi organisasi dari tuntutan hukum tetapi juga membangun budaya akuntabilitas dan keadilan. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa investigasi pelanggaran disiplin harus mengikuti prinsip-prinsip investigasi yang profesional yang mencakup ketepatan waktu dimana investigasi harus dimulai sesegera mungkin setelah dugaan pelanggaran diketahui, objektivitas dimana investigator harus independen, kelengkapan dimana semua fakta relevan harus dikumpulkan termasuk bukti yang mendukung dan yang tidak mendukung tuduhan, serta kerahasiaan dimana informasi tentang investigasi harus dijaga dengan ketat. Audit due process dan hak pembelaan karyawan merupakan evaluasi kritis terhadap perlindungan prosedural yang diberikan kepada karyawan selama proses disiplin. Noe et al. (2021) menjelaskan bahwa dalam konteks ketenagakerjaan due process mencakup pemberitahuan yang jelas, kesempatan untuk didengar, hak untuk didampingi, pengambilan keputusan yang objektif, dan hak untuk mengetahui dasar keputusan.

Evaluasi efektivitas sistem disiplin merupakan assessment menyeluruh tentang apakah sistem disiplin mencapai tujuannya dalam mempromosikan perilaku yang diinginkan, mencegah pelanggaran, dan memperbaiki perilaku yang tidak sesuai. Mathis dan Jackson (2019) merekomendasikan bahwa organisasi harus melacak berbagai metrik termasuk jumlah total kasus disiplin per periode, jenis pelanggaran yang paling umum, distribusi kasus berdasarkan departemen, tingkat keparahan sanksi yang dikenakan, dan tingkat pengulangan pelanggaran. Audit disiplin positif dan program perbaikan perilaku merepresentasikan evolusi dalam pemikiran tentang manajemen disiplin dari model tradisional yang berbasis hukuman ke model yang lebih konstruktif yang menekankan pembelajaran dan pengembangan. Noe et al. (2021) menjelaskan bahwa disiplin positif didasarkan pada premis bahwa sebagian besar karyawan ingin melakukan pekerjaan yang baik dan pelanggaran sering kali disebabkan oleh kurangnya pemahaman atau dukungan daripada niat jahat. Dessler (2020) menjelaskan bahwa organisasi yang mengadopsi disiplin positif biasanya menggunakan terminologi yang berbeda seperti program perbaikan kinerja daripada tindakan

disiplin. Armstrong dan Taylor (2020) menjelaskan bahwa coaching dan konseling berbeda dari tindakan disiplin formal dalam hal mereka bersifat suportif daripada punitif dan fokus pada pengembangan daripada hukuman.

Daftar Pustaka

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page Publishers.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bamberger, P., & Belogolovsky, E. (2010). The impact of pay secrecy on individual task performance. *Personnel Psychology*, 63(4), 965-996.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317-348.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing human resources* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson Education.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Gerhart, B., & Rynes, S. L. (2003). *Compensation: Theory, evidence, and strategic implications*. Sage Publications.
- Goetzel, R. Z., et al. (2014). Do workplace health promotion programs work? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(9), 927-934.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63.
- Hausknecht, J. P., & Trevor, C. O. (2011). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels. *Journal of Management*, 37(1), 352-388.

- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129-141.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2005). *The workforce scorecard*. Harvard Business Press.
- Judge, T. A., et al. (2010). The relationship between pay and job satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Martocchio, J. J. (2020). *Strategic compensation* (10th ed.). Pearson Education.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2020). *Compensation* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., et al. (2021). *Human resource management* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Rynes, S. L., & Barber, A. E. (1990). Applicant attraction strategies. *Academy of Management Review*, 15(2), 286-310.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht University.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13-35.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- World Health Organization. (2022). *Mental health at work: Policy brief*. WHO Press.
- WorldatWork. (2019). *Total rewards model*. WorldatWork Press.

PROFIL PENULIS



Dr. Meliana, S.E., M.M.

Ketertarikan penulis terhadap ilmu sosial sudah ada sejak memasuki Sekolah Menengah Atas. Hal tersebut yang mendasari penulis untuk melanjutkan pendidikan S1 & S2 di Fakultas Ekonomi & Bisnis Prodi Manajemen Peminatan Sumber Daya Manusia di Universitas Muhammadiyah Jakarta, dan S3 Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Negeri Jakarta. Penulis memiliki kepakaran dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia, hal ini dibuktikan penulis berpengalaman lebih dari 15 tahun sebagai Pimpinan HRD di perusahaan multinasional. Dan untuk mewujudkan karir sebagai dosen profesional, penulis pun aktif sebagai peneliti dibidang kepakaran tersebut. Selain peneliti, penulis juga menulis buku tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dengan harapan memberikan kontribusi positif bagi bangsa dan negara tercinta ini serta berguna bagi peneliti lainnya dan profesi HRD.

Email Penulis: melly.merizanta@gmail.co.id



BAB 10

AUDIT SISTEM SDM (HRIS) DAN TEKNOOGI

Dr. Mohammad Annas, S.Tr.Par., M.M., CSCP., CHRP.
Universitas Multimedia Nusantara



Pendahuluan

Audit sistem informasi sumber daya manusia (SDM) adalah proses evaluasi terstruktur yang menilai kecukupan, keandalan, keamanan, dan keselarasan SDM dengan tujuan organisasi. Audit ini melampaui fungsi teknis (misalnya, integritas data, kontrol akses, pencadangan), tetapi juga menilai proses bisnis SDM yang didukung oleh sistem, tata kelola TI, dan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan dan perlindungan data. Dalam konteks organisasi modern, SDM berfungsi sebagai tulang punggung administrasi SDM mengintegrasikan data rekrutmen, kehadiran, penggajian, pengembangan kompetensi, dan pelaporan kinerja menjadikan audit SDM sebagai langkah krusial dalam memastikan sistem mendukung pengambilan keputusan strategis. (Siti Nurmayanti dkk., 2024).

Perkembangan teknologi informasi dan transformasi digital memaksa praktik audit SDM untuk beralih dari pendekatan tradisional ke pendekatan yang lebih komprehensif dan berbasis risiko. Pendekatan modern mengintegrasikan kerangka kerja audit TI (misalnya, COBIT, ISO/IEC 27001, ITIL) dengan indikator kinerja SDM, sehingga audit tidak hanya menilai kepatuhan dan keamanan, tetapi juga efektivitas sistem dalam meningkatkan produktivitas, kepuasan karyawan, dan mengurangi biaya administrasi. Lebih lanjut, kemunculan HRIS berbasis cloud, modul AI (misalnya, analitik untuk prediksi pergantian karyawan), dan integrasi dengan sistem lain (ERP, sistem penggajian pihak ketiga) menambah kompleksitas yang harus diantisipasi oleh auditor (Pamungkas, 2024).

Audit HRIS yang efektif harus menggabungkan pemeriksaan teknis dan evaluasi proses bisnis: validitas dan kelengkapan data karyawan; mekanisme otorisasi dan pemisahan tugas; pengendalian perubahan perangkat lunak; jejak audit; dan pengendalian untuk antarmuka antar sistem. Dari perspektif proses SDM, auditor perlu memeriksa apakah alur kerja untuk rekrutmen, orientasi, promosi, penilaian kinerja, dan penggajian konsisten antara kebijakan tertulis dan implementasi sistem. Temuan studi kasus di industri Indonesia menunjukkan bahwa kendala terbesar seringkali mencakup duplikasi data, prosedur manual yang belum sepenuhnya tergantikan oleh sistem, dan resistensi pengguna yang mengurangi potensi efisiensi HRIS (Martono, 2021).

Keamanan dan privasi merupakan area fokus utama dalam audit HRIS, terutama ketika HRIS menyimpan data sensitif seperti informasi medis, nomor identitas nasional, atau data keluarga karyawan. Auditor harus menilai enkripsi data (saat transit dan saat tidak aktif), kebijakan retensi data, proses penghapusan data, dan kepatuhan praktik penyimpanan terhadap peraturan perlindungan data yang berlaku di Indonesia. Lebih lanjut, tata kelola akses termasuk prinsip hak istimewa terkecil dan autentikasi multi-faktor untuk modul penting seperti penggajian merupakan kontrol minimum yang harus dievaluasi. Kegagalan dalam mengelola aspek ini berpotensi menimbulkan risiko hukum, reputasi, dan biaya remediasi yang tinggi.

Dinamika implementasi HRIS di organisasi Indonesia mengharuskan auditor untuk juga mempertimbangkan faktor manusia dan organisasi. Keberhasilan HRIS tidak hanya diukur oleh teknologi tetapi juga sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi: komitmen manajemen puncak, program pelatihan pengguna, pembersihan data, dan pemetaan proses yang jelas. Audit HRIS yang baik harus memberikan rekomendasi untuk perbaikan teknis (*patching*, konfigurasi, pencadangan) dan non-teknis (pelatihan, SOP, penguatan tata kelola) agar memungkinkan perbaikan berkelanjutan. Penelitian empiris di universitas dan sektor swasta di Indonesia menunjukkan bahwa kombinasi intervensi teknis dan peningkatan kapabilitas SDM menghasilkan peningkatan utilitas HRIS dalam praktik sehari-hari (Suwarno & Jesselyn, 2024).

Mengingat pesatnya perubahan teknologi (misalnya, AI, big data, cloud) dan tuntutan regulasi, rekomendasi kebijakan dari perspektif audit HRIS meliputi: menetapkan kerangka kerja tata kelola HRIS yang jelas (peran & tanggung jawab), menerapkan audit berbasis risiko rutin, mengembangkan rencana kesinambungan operasional (pemulihan bencana untuk HRIS), dan melakukan pemantauan berkelanjutan terhadap indikator kinerja sistem. Auditor juga disarankan untuk menerapkan metodologi audit adaptif memanfaatkan teknik pengambilan sampel data elektronik, pengujian otomatis, dan analitik untuk mendeteksi anomali dan tren risiko secara lebih efektif. Dengan demikian, HRIS berperan tidak hanya sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai pendorong strategi SDM

Selain aspek teknis, aspek etika dan kepatuhan juga semakin menjadi fokus utama dalam audit HRIS. Dalam era perlindungan data pribadi yang diatur oleh Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022, organisasi wajib memastikan bahwa seluruh data pegawai disimpan dan digunakan secara aman serta sesuai dengan persetujuan yang sah. Audit HRIS berperan memverifikasi penerapan kebijakan perlindungan data ini serta memastikan bahwa organisasi memiliki mekanisme untuk mencegah kebocoran data atau penyalahgunaan informasi pribadi. Audit yang baik juga harus menilai sejauh mana organisasi memiliki prosedur pemulihan data jika terjadi insiden keamanan (Siti Nurmayanti dkk., 2024).

Menariknya, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan audit HRIS secara sistematis cenderung memiliki tingkat kepuasan pegawai yang lebih tinggi. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya kepercayaan terhadap sistem digital yang transparan dan akuntabel. Ketika pegawai merasa data mereka dikelola dengan baik, mereka akan lebih nyaman menggunakan sistem tersebut dan lebih percaya terhadap hasil evaluasi kinerja yang dihasilkan. Dengan demikian, audit HRIS memiliki efek ganda: memperkuat sistem dan sekaligus memperkuat hubungan psikologis antara pegawai dan organisasi (Suwarno & Jesselyn, 2024).

Ke depan, arah pengembangan audit HRIS di Indonesia akan bergerak menuju model yang lebih kolaboratif, adaptif, dan berbasis analitik. Kolaboratif karena audit tidak lagi menjadi tanggung jawab satu departemen, melainkan hasil kerja sama antara auditor, manajemen SDM, dan pengembang sistem. Adaptif karena audit perlu mengikuti perubahan teknologi yang cepat serta kebijakan baru di tingkat nasional maupun global. Dan berbasis analitik karena audit masa depan tidak hanya melaporkan temuan, tetapi juga memberikan rekomendasi berbasis data yang mampu meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Audit HRIS bukan sekadar alat untuk menemukan kesalahan, melainkan jantung dari manajemen modern yang menuntut akurasi, efisiensi, serta transparansi. Melalui audit yang terstruktur dan berkelanjutan, organisasi dapat memastikan bahwa sistem SDM digitalnya berjalan sesuai tujuan strategis, berlandaskan tata kelola

yang baik, serta melindungi kepentingan seluruh pihak yang terlibat. Audit HRIS yang berorientasi pada pembelajaran dan inovasi menjadi kunci untuk menghadapi era transformasi digital yang semakin kompleks dan kompetitif di masa depan (Hastuti, 2015).

Daftar Pustaka

- Martono. (2021). *Perancangan Aplikasi Human Resource Information System (HRIS) Berbasis Java*. *Jurnal Processor*, 16(2), 96–107.
- Pamungkas, I. B. Putranto (2024). *Audit Sistem Informasi dan Manajemen*. Bandung : Penerbit Widina Media Utama.
- Siti Nurmayanti, S., Sari Budiarti, S., Yuliani, E., Islam, F., Dwipa Negara, M., Sumarni, M., Suparjiman, S., Heriasman, A., Luwihono, A., Ardian, D., Rizki Sadikin, M., Harwiki, W., & Darsana, I. M. (2024). *Sistem Informasi Sumber Daya Manusia*. Bali : Infesmedia.
- Stefani Lily Indarto. Theresia Dwi Hastuti (2015). *AUDIT DAN PENGUKURAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA SUATU PENDEKATAN KONSEPTUAL*. Sleman : Amara Book
- Suwarno, S., & Jesselyn, J. (2024). *PENGEMBANGAN APLIKASI HUMAN RESOURCE INFORMATION SYSTEM (HRIS) PADA PT. XYZ*. *Computer Based Information System Journal*, 12(2), 40–50.


PROFIL PENULIS



**Dr. Mohammad Annas, S.Tr.Par.,
M.M, CSCP., CHRP.**

Penulis lulus dari Sekolah Tinggi Pariwisata Bandung (NHI) pada tahun 1997 dan meniti karir profesional di industri perhotelan, perusahaan *food and beverage* dan ritel multinasional. Pada tahun 2011, penulis meneruskan pendidikan ke jenjang magister di Universitas Mercu Buana Jakarta dan lulus pada tahun 2013. Penulis kemudian melanjutkan pendidikan ke jenjang doktoral pada tahun 2015 dan lulus pada tahun 2019 di Universitas Muhammadiyah Jakarta. Sejak tahun 2016 sampai sekarang penulis menjadi pengajar penuh waktu di Fakultas Bisnis, Universitas Multimedia Nusantara. Penulis fokus pada bidang *supply chain, logistic* dan pengembangan sumber daya manusia. Penulis juga aktif dalam berbagai asosiasi industri termasuk berperan sebagai asesor kompetensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi Republik Indonesia (BNSP RI) untuk bidang logistik dan sumber daya manusia.

Email Penulis: mohammad.annas@umn.ac.id/annasjom@gmail.com



BAB 11
AUDIT KEPATUHAN
TERHADAP REGULASI
DAN HUKUM
KETENAGAKERJAAN

Mawaddatul Ulya, S.E., M.M.
Universitas Darunnajah



Kepatuhan Ketenagakerjaan di Indonesia

Dalam dunia kerja yang terus berubah, kepatuhan terhadap hukum ketenagakerjaan menjadi hal yang sangat penting bagi setiap perusahaan. Kepatuhan ini bukan hanya untuk memenuhi kewajiban hukum, tetapi juga untuk menjaga keseimbangan antara hak pekerja dan kepentingan pengusaha. Menurut (Santoso, 2018a), sistem pengawasan ketenagakerjaan di Indonesia masih menghadapi berbagai hambatan, seperti kurangnya tenaga pengawas dan lemahnya perencanaan di tingkat daerah. Hal ini menyebabkan banyak aturan ketenagakerjaan tidak dijalankan dengan baik di lapangan.

Kebijakan pengawasan ketenagakerjaan yang seharusnya melindungi hak-hak pekerja juga belum berjalan optimal. (Pujiastuti & Purwanti, 2018) menjelaskan bahwa kebijakan ini didasarkan pada nilai-nilai Pancasila, namun dalam praktiknya masih lemah dari segi substansi, struktur, dan budaya hukum. Akibatnya, pekerja sering kali belum mendapatkan perlindungan yang layak sesuai dengan semangat keadilan sosial.

Selain itu, (Manning & Roesad, 2007a) menyoroti bahwa Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan memang telah menjadi dasar hukum utama dalam hubungan kerja, tetapi masih banyak pasal yang menimbulkan perdebatan. Misalnya, terkait dengan kontrak kerja jangka pendek, sistem outsourcing, dan pesangon. Ketentuan-ketentuan tersebut sering kali dianggap memberatkan pengusaha, tetapi di sisi lain belum sepenuhnya melindungi pekerja.

Dari sisi tata kelola perusahaan, (Santoso et al., 2023) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki tata kelola (*corporate governance*) yang baik cenderung juga memiliki tingkat kepatuhan tinggi terhadap hak-hak tenaga kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepatuhan hukum dan etika bisnis saling berkaitan erat. Jika perusahaan menjalankan prinsip tata kelola yang transparan dan bertanggung jawab, maka penghormatan terhadap hak pekerja pun lebih terjamin.

Di sisi lain, penelitian (Hasbullah, 2022a) menegaskan bahwa kepatuhan terhadap hukum bisnis dan ketenagakerjaan berpengaruh

Pasar Tenaga Kerja Digital	Financial Technology (FinTech), Ekonomi Digital	Mengubah struktur tenaga kerja, mengurangi jumlah pekerja administratif, meningkatkan permintaan terhadap tenaga kerja dengan keterampilan teknologi dan digital.
Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)	Teknologi Pencegahan Kebakaran, Sensor Keselamatan, Higiene Industri	Mengurangi insiden kecelakaan kerja, menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman, meningkatkan kesadaran keselamatan melalui pelatihan digital.
Kerja Jarak Jauh (Remote Working)	Akses Internet, Platform Kolaborasi Daring	Mengungkap celah regulasi ketenagakerjaan, memunculkan kebutuhan pembaruan hukum terkait jam kerja, kompensasi, dan perlindungan pekerja jarak jauh.
Alih Teknologi (Technology Transfer)	Investasi Asing Langsung (Foreign Direct Investment/FDI), Program Pelatihan	Meningkatkan keterampilan tenaga kerja lokal, namun efektivitasnya masih terbatas karena hambatan kebijakan dan kurangnya koordinasi kelembagaan.
Ekonomi Kreatif Digital	Transformasi Digital, Platform Freelance dan Konten Kreatif	Mendorong pertumbuhan ekonomi digital, namun menghadirkan tantangan perlindungan sosial dan kesehatan bagi pekerja lepas yang belum terlindungi hukum.

Sumber: diolah penulis

Akhirnya, pada sektor ekonomi kreatif digital, transformasi teknologi memberikan dampak ganda. Di satu sisi, seperti dijelaskan oleh (Afrilies et al., 2025b), ekonomi kreatif berbasis digital berperan penting dalam pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja baru. Namun di sisi lain, pekerja lepas di sektor ini sering kali belum mendapatkan perlindungan hukum yang memadai, terutama terkait jaminan kesehatan dan keselamatan kerja. Untuk itu, pembaruan regulasi ketenagakerjaan yang adaptif terhadap era digital menjadi keharusan agar inovasi dan kesejahteraan dapat berjalan beriringan.

Kesimpulan

Pembahasan mengenai kepatuhan terhadap regulasi dan hukum ketenagakerjaan di Indonesia menunjukkan bahwa sistem ketenagakerjaan nasional berada dalam fase pembangunan yang penuh dinamika. Di satu sisi, Indonesia memiliki landasan hukum yang cukup komprehensif dalam melindungi hak pekerja melalui Undang-Undang Ketenagakerjaan, Undang-Undang Cipta Kerja, serta ratifikasi berbagai konvensi internasional. Di sisi lain, implementasi aturan di lapangan masih belum sepenuhnya konsisten akibat lemahnya pengawasan, keterbatasan sumber daya, rendahnya

kesadaran pelaku usaha, serta ketidaksinkronan regulasi dan kebijakan.

Kepatuhan ketenagakerjaan terbukti memberikan manfaat yang besar bagi pekerja maupun perusahaan. Bagi pekerja, kepatuhan menjamin perlindungan hak dasar, kepastian sosial dan ekonomi, serta lingkungan kerja yang aman dan manusiawi. Bagi perusahaan, kepatuhan mendorong tata kelola yang baik, meningkatkan kepercayaan publik, menekan risiko hukum, dan memperkuat daya saing usaha. Dengan demikian, ketaatan terhadap hukum tidak hanya menjadi kewajiban normatif, melainkan strategi bisnis jangka panjang yang mendukung keberlanjutan perusahaan.

Meskipun demikian, berbagai risiko ketidakpatuhan masih ditemukan, mulai dari risiko hukum dan finansial hingga risiko operasional, reputasi, keselamatan kerja, psikososial, dan siber. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masih ada kesenjangan antara aturan yang berlaku dan praktik di lapangan. Tantangan tersebut makin kompleks dengan adanya perubahan struktur ketenagakerjaan akibat transformasi digital, termasuk munculnya pola kerja jarak jauh, gig-economy, dan meningkatnya penggunaan kecerdasan buatan serta teknologi informasi dalam proses bisnis. Oleh karena itu, sistem hukum dan pengawasan perlu terus beradaptasi agar tetap relevan dan efektif.

Pada saat yang sama, berbagai strategi telah dirumuskan untuk mendorong peningkatan kepatuhan, seperti penerapan standar industri (ISO, SNI, GMP, HACCP), penguatan sistem pengawasan berbasis teknologi, reformasi sistem penyelesaian sengketa industrial, sertifikasi tenaga kerja, hingga perluasan akses pelatihan vokasi. Teknologi berperan sebagai akselerator penting dalam meningkatkan transparansi, efisiensi, dan akurasi pelaksanaan hukum ketenagakerjaan, sekaligus menuntut kesiapan kompetensi tenaga kerja dan kebijakan yang adaptif.

Secara keseluruhan, upaya membangun kepatuhan ketenagakerjaan di Indonesia membutuhkan kolaborasi aktif antara pemerintah, perusahaan, pekerja, lembaga pendidikan, dan masyarakat. Kepatuhan harus terus ditumbuhkan sebagai budaya organisasi dan nilai etika kerja, bukan hanya sebagai kewajiban

administratif. Dengan sinergi yang kuat, sistem ketenagakerjaan Indonesia dapat berkembang menjadi ekosistem kerja yang adil, produktif, adaptif terhadap teknologi, serta berdaya saing global, sehingga mampu mendukung pertumbuhan ekonomi nasional yang inklusif dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Agarwal, A., & Nene, M. J. (2025). A five-layer framework for AI governance: integrating regulation, standards, and certification. *Transforming Government: People, Process and Policy*, 19(3), 535–555. <https://doi.org/10.1108/TG-03-2025-0065>
- Alexander, C. (2005). Assessment of operational risk capital. In *Risk Management: Challenge and Opportunity* (pp. 279–301). https://doi.org/10.1007/3-540-26993-2_14
- Berger, & Peter, H. (2008). Legal Compliance and Liability Risk for Companies. *International Paperworld IPW*, 10, 48–50.
- Branine, M. (2017). Religiosity, ethics, and the spirit of capitalism in HRM. In *Routledge Handbook of Human Resource Management in Asia* (pp. 66–84). <https://doi.org/10.4324/9781315689005-6>
- Caraway, T. L. (2009). Labor rights in East Asia: Progress or regress? *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9(2), 153–186. <https://doi.org/10.1017/s1598240800002976>
- Dewi Kasih, D. P., Satyayuda Dananjaya, N., Agus Sudiarawan, K., & Wimuna Raksita, I. P. B. (2021). Constructive Termination of Employment by Indonesia Companies: A Comparative Study. *Substantive Justice International Journal of Law*, 4(2), 97–114. <https://doi.org/10.33096/substantivejustice.v4i2.143>
- Dittmar, H., Schmäuser, A., & Skaf, F. (2021). Use case: Nfr-hr risk. In *The Digital Journey of Banking and Insurance, Volume II: Digitalization and Machine Learning* (pp. 51–72). https://doi.org/10.1007/978-3-030-78829-2_4
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 691–702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>
- Gómez, S. R., Sánchez, I. M. G., Castro, M. L. A., & Pérez, M. V. L. (2025). The Effect of Institutional Pressures and Business Incentives on the Level of Corporate Compliance System Implementation.

Corporate Social Responsibility and Environmental Management.
<https://doi.org/10.1002/csr.70155>

- Gozman, D., & Currie, W. (2015). Managing governance, risk, and compliance for post-crisis regulatory change: A model of IS capabilities for financial organizations. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2015-March*, 4661–4670. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.555>
- Gupta, R., & Agrawal, R. (2024). Participation Practices and Engagement: Inducing Results in Service Sector of India. In *Humanizing Businesses for a Better World of Work* (pp. 61–72). <https://doi.org/10.1108/978183797332320241005>
- Handayani, I. G. A. K. R., & Karjoko, L. (2025). Reconstructing Wage Law in the Contemporary Era: A Pancasila Justice and Maqāsid al-sharī'ah Perspective. *MILRev: Metro Islamic Law Review*, 4(2), 1051–1073. <https://doi.org/10.32332/milrev.v4i2.11293>
- Harahap, A. M., Harahap, M. M., Efendi, R., Daulay, M. N., & Ahmad, M. H. (2024). CHALLENGES AND PROBLEMS IN LABOUR LAW FROM THE PERSPECTIVES OF INDONESIA AND MALAYSIA. *Malaysian Journal of Syariah and Law*, 12(3), 535–549. <https://doi.org/10.33102/mjssl.vol12no3.1037>
- Hasbullah, M. A. (2022a). Do employment and Business laws integrate? Identification of implications for organizational performance in Indonesia. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 17(2), 15–26. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4756107>
- Hasbullah, M. A. (2022b). Do employment and Business laws integrate? Identification of implications for organizational performance in Indonesia. *International Journal of Criminal Justice Sciences*, 17(2), 15–26. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4756107>
- Hudson, T. G. L., Hudson, P. A. R., & Hudson, P. T. W. (2024). Non-compliance in Complex Operations - A Case Study Led Discussion. *Society of Petroleum Engineers - SPE International Health, Safety, Environment and Sustainability Conference and Exhibition, HSE 2024*. <https://doi.org/10.2118/220344-MS>

- Imanjaya, E., & Pangabean, C. M. F. (2025). Health, Safety, and Environment in the Indonesian Film Industry. *Indonesian Journal of Occupational Safety and Health*, 14(1), 48–55. <https://doi.org/10.20473/ijosh.v14i1.2025.48-55>
- Izzati, N. R. (2022a). Deregulation in Job Creation Law: The Future of Indonesian Labor Law. *Padjadjaran Jurnal Ilmu Hukum*, 9(2), 191–209. <https://doi.org/10.22304/pjih.v9n2.a3>
- Izzati, N. R. (2022b). Deregulation in Job Creation Law: The Future of Indonesian Labor Law. *Padjadjaran Jurnal Ilmu Hukum*, 9(2), 191–209. <https://doi.org/10.22304/pjih.v9n2.a3>
- Kaila, H. L. (2024). Developing organizational compliance culture in the Indian context: Current status, views and recommendations. In *Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in India: Emerging Trends and Future Directions* (pp. 75–88). https://doi.org/10.1007/978-981-99-9688-9_5
- Laksana, A. W., Widodo, H., Triyanto, T., & Suparmin, A. (2025a). Resolution of Industrial Relations Disputes in Court Rulings and the Fair Fulfillment of Workers' Rights in Indonesia: An Islamic Legal Perspective. *Juris: Jurnal Ilmiah Syariah*, 24(1), 51–62. <https://doi.org/10.31958/juris.v24i1.13423>
- Laksana, A. W., Widodo, H., Triyanto, T., & Suparmin, A. (2025b). Resolution of Industrial Relations Disputes in Court Rulings and the Fair Fulfillment of Workers' Rights in Indonesia: An Islamic Legal Perspective. *Juris: Jurnal Ilmiah Syariah*, 24(1), 51–62. <https://doi.org/10.31958/juris.v24i1.13423>
- Libson, A., & Parchomovsky, G. (2022). ARE ALL RISKS CREATED EQUAL? RETHINKING THE DISTINCTION BETWEEN LEGAL AND BUSINESS RISK IN CORPORATE LAW. *Boston University Law Review*, 102(5), 1601–1648. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85166782277&partnerID=40&md5=50b2fdf316750ece230dce4320f1db03>
- Manning, C., & Roesad, K. (2007). The Manpower Law of 2003 and its implementing regulations: Genesis, key articles and potential

- impact. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 43(1), 59–86.
<https://doi.org/10.1080/00074910701286396>
- Mofea, S. (2024). Inconsistencies in the Reality of Employment Law in Indonesia in International Legal Conventions. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 57–69.
<https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3512>
- Mursidah, S., Wulandari, C., Khoiruddin, M., Hassan, M. S., Fauzi, R. D., & Nugroho, A. S. (2025). Advocating for Sustainable Work: A Legal Perspective on Labor Regulation and Human Resources Practices in Indonesian Higher Education. *Indonesian Journal of Advocacy and Legal Services*, 7(2), 331–380.
<https://doi.org/10.15294/ijals.v7i2.29155>
- Nugroho, A., Ronaboyd, I., Rusdiana, E., Prasetio, D. E., & Zuhuda, S. (2024a). The Impact of Labor Law Reform on Indonesian Workers: A Comparative Study After the Job Creation Law. *Lex Scientia Law Review*, 8(1), 65–106.
<https://doi.org/10.15294/LSLR.V8I1.14064>
- Nugroho, A., Ronaboyd, I., Rusdiana, E., Prasetio, D. E., & Zuhuda, S. (2024b). The Impact of Labor Law Reform on Indonesian Workers: A Comparative Study After the Job Creation Law. *Lex Scientia Law Review*, 8(1), 65–106.
<https://doi.org/10.15294/LSLR.V8I1.14064>
- Pujiastuti, E., & Purwanti, A. (2018a). Labor supervision policy in Indonesian legal system based on Pancasila. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 175(1).
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/175/1/012192>
- Pujiastuti, E., & Purwanti, A. (2018b). Labor supervision policy in Indonesian legal system based on Pancasila. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 175(1).
<https://doi.org/10.1088/1755-1315/175/1/012192>
- Putri, A. N., & Gunadi, A. (2025). LEGAL CONSEQUENCES OF EMPLOYER NON-COMPLIANCE IN FULFILLING SOCIAL SECURITY OBLIGATIONS FOR WORKERS SUBJECTED TO

- UNILATERAL TERMINATION. *Jurnal Al-Dustur*, 8(1), 37–47.
<https://doi.org/10.30863/aldustur.v8i1.8702>
- Rahayu, D., Munir, M., Shokhikhah, Z. K., & Thapa, N. Y. (2025). The Rights-Based Labor Law: A Comparison of Indonesian and Nepal Policies. *Jurnal Suara Hukum*, 7(1), 156–183.
<https://doi.org/10.26740/jsh.v7n1.p156-183>
- Santoso, B. (2018a). The obstacles of labor inspection in protecting workers' rights in Indonesia. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 9(5), 1765–1770.
[https://doi.org/10.14505//jarle.v9.5\(35\).31](https://doi.org/10.14505//jarle.v9.5(35).31)
- Santoso, B. (2018b). The obstacles of labor inspection in protecting workers' rights in Indonesia. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 9(5), 1765–1770.
[https://doi.org/10.14505//jarle.v9.5\(35\).31](https://doi.org/10.14505//jarle.v9.5(35).31)
- Santoso, B., Damayanti, C. R., & Utami, R. B. (2023). ANALYSING SUSTAINABILITY REPORT USING GRI INDEX FOR FUNDAMENTAL LABOUR RIGHTS AND CORPORATE GOVERNANCE. *Journal of Governance and Regulation*, 12(4), 173–186. <https://doi.org/10.22495/jgrv12i4art17>
- Sarjana, I. M., Sudiarawan, K. A., Medd, L. A., Raksita, I. P. B. W., & Hermanto, B. (2023). OMNIBUS LAW EMPLOYMENT CLUSTER: IS IT A FORM OF LABOR EXPLOITATION IN THE INDONESIAN CONTEXT? *UUM Journal of Legal Studies*, 14(1), 57–88.
<https://doi.org/10.32890/uumjls2022.14.1.3>
- Setiyono, B., & Chalmers, I. (2018). Labour protection policy in a third world economy: The case of Indonesia. *Development and Society*, 47(1), 139–158. <https://doi.org/10.21588/dns/2018.47.1.006>
- Terblanché, J. R. (2012). Legal risk and compliance for banks operating in a common law legal system. *Journal of Operational Risk*, 7(2), 67–79. <https://doi.org/10.21314/JOP.2012.105>
- Verma, J., Snehi, M., Kansal, I., Tiwari, R. G., Popli, R., Sharma, P., & Kumar, R. (2024). Sustainable ai and cybersecurity: Addressing ethical challenges in the digital age. In *Sustainability Principles*

and Applications in Engineering Practice (pp. 237–265).
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-85202120338&partnerID=40&md5=af5240a30cf78b99875ea97284469d94>

Zavalić, M. (2015). Psychosocial risks and workers' health. *Sigurnost*, 57(3), 211–217.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84958760703&partnerID=40&md5=d0bb3a0048211edb07894b9d04c436e9>

Zhu, L., & Wang, N. (2011). Reviews of legal risks of construction enterprises in China. *Proceedings of the 16th International Symposium on Advancement of Construction Management and Real Estate, CRIOCM 2011*, 423–425.
<https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84928744006&partnerID=40&md5=3a012f5158a7be3e8e905f253bc2d2ee>

PROFIL PENULIS



Mawaddatul Ulya, S.E., M.M.

Penulis menempuh pendidikan di SMA Negeri 33 Jakarta pada tahun 2009–2011 dengan jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS). Setelah lulus, penulis melanjutkan studi S1 di Universitas Tarumanagara, Program Studi Manajemen dengan kekhususan Sumber Daya Manusia, dan berhasil menjadi salah satu lulusan tercepat pada tahun 2015. Ketertarikan penulis terhadap dunia bisnis dan manajemen tumbuh dari keyakinan bahwa kedua bidang tersebut memiliki manfaat luas dan relevan bagi berbagai sektor industri. Setelah menyelesaikan pendidikan S1, penulis memulai karier sebagai Tenaga Ahli Anggota DPR RI, yang memperluas pemahaman tentang pengelolaan sumber daya manusia dan kebijakan publik.


Pada tahun 2016, penulis melanjutkan studi S2 di Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama) dengan program studi dan kekhususan yang sama. Di akhir tahun 2018, penulis bergabung dengan Indonesian Plastics Recyclers (IPR) sebagai Executive Officer. Melalui peran ini, penulis banyak berelasi dengan para pemilik bisnis dari berbagai industri di Indonesia serta memahami praktik dunia usaha secara langsung. Sejak 2022, penulis menjadi dosen tetap di Program Studi Kewirausahaan Universitas Darunnajah, dan berkomitmen untuk berbagi wawasan bisnis terkini kepada mahasiswa berdasarkan pengalaman nyata bersama para pelaku industri.

Email Penulis: ulyamaya03@gmail.com



BAB 12
AUDIT PENGELOLAAN
KERAGAMAN
(*DIVERSITY*) DAN
INKLUSI

Ir. Pathmi Noerhatini, M.Si., IPP.
Institut Teknologi Bandung



Pendahuluan

Audit pengelolaan keberagaman (*diversity*) dan inklusi (D&I) menjadi krusial dalam konteks organisasi modern karena berfungsi sebagai instrumen evaluasi independen yang memastikan bahwa kebijakan dan praktik perusahaan selaras dengan prinsip-prinsip keadilan, kesetaraan, dan representasi yang beragam (Griffith *et al.*, 2022). Hal ini esensial untuk mengidentifikasi kesenjangan antara praktik terbaik manajemen keberagaman dan realitas implementasinya di lapangan, sebuah isu yang seringkali terabaikan dalam kerangka konstitusional dan operasional. Studi menunjukkan adanya disparitas signifikan antara konseptualisasi keberagaman dengan implementasi praktisnya, yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan inklusivitas yang diinginkan (Shahi *et al.*, 2024). Meskipun demikian, audit semacam ini berperan penting dalam menganalisis demografi tenaga kerja, inisiatif inklusi, dan kebijakan korporat guna mengidentifikasi area yang memerlukan penguatan, terutama dalam representasi minoritas di posisi manajerial senior (Minenko & Mujtaba, 2024). Audit ini juga mengevaluasi efikasi program keberagaman dan inklusi yang sedang berjalan, serta mengkaji kepuasan karyawan dan praktik inklusi tenaga kerja untuk mengukur dampaknya terhadap kinerja organisasi. Peran profesional SDM sangat vital dalam menciptakan dan memelihara kerangka kerja yang mendukung inisiatif D&I, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi dan kepuasan karyawan secara keseluruhan. Meskipun demikian, mengukur dampak spesifik dari praktik keberagaman dan inklusi terhadap kesuksesan organisasi dapat menjadi tantangan, mengingat sifat multifaset dari fungsi SDM dan kompleksitas dalam menilai hasil berbagai program (Kotamena *et al.*, 2022).

Upaya berkelanjutan dalam aspek ini sangat krusial bagi kesuksesan jangka panjang organisasi, karena diversitas telah terbukti meningkatkan inovasi dan keunggulan kompetitif. Penelitian menunjukkan bahwa manajemen keragaman yang efektif dapat meningkatkan kreativitas dan pertumbuhan organisasi, serta menjaga keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Moropane, 2023).

mereka untuk terlibat dalam perilaku menyuarakan opini. Hal ini juga mencakup komunikasi rutin dan kolaborasi erat antar lembaga, guna memfasilitasi pertukaran pengalaman, praktik terbaik, dan pelajaran yang diperoleh dari implementasi D&I (Pedersen *et al.*, 2023). Komitmen ini harus diperluas dengan mengintegrasikan rencana kesetaraan gender ke dalam strategi kelembagaan, dengan tujuan, tanggung jawab, dan jadwal pelaksanaan serta pemantauan yang jelas untuk menjamin kemajuan berkelanjutan (Pedersen *et al.*, 2023). Selain itu, pelatihan dan pengembangan kapasitas berkelanjutan bagi staf penting untuk membekali mereka dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk berkontribusi aktif pada tujuan D&I (Pedersen *et al.*, 2023). Ini mencakup program pelatihan berfokus gender, inisiatif pengembangan kepemimpinan, serta integrasi perspektif gender dalam kurikulum untuk mengurangi seksisme dan memperkuat praktik inklusif di semua tingkat.

Lebih jauh lagi, kepemimpinan senior harus terlibat secara proaktif dalam inisiatif ini, mengambil peran nyata untuk mendorong transformasi budaya di dalam organisasi (Pedersen *et al.*, 2023).

Pendekatan *top-down* semacam ini, meskipun penting, perlu dilengkapi dengan inisiatif *bottom-up* yang melibatkan seluruh staf dan mitra dalam dialog tentang kesetaraan dan inklusi, mengingat bahwa budaya akademik sering kali masih mempertahankan ketimpangan (Hosseini & Sharifzad, 2021).

Audit inklusi yang transparan dan berbasis data, yang difasilitasi oleh platform digital, sangat penting untuk menilai kemajuan secara objektif dan mengidentifikasi area yang memerlukan intervensi lebih lanjut (Davidson *et al.*, 2023). Metodologi berbasis data tersebut tidak hanya meningkatkan akuntabilitas tetapi juga memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk menyempurnakan strategi D&I, bergerak melampaui kepatuhan yang dangkal menuju perubahan sistemik yang sesungguhnya (Tzanakou *et al.*, 2021). Hal ini melibatkan pengukuran dan evaluasi yang ketat terhadap inisiatif D&I untuk memastikan efektivitasnya dan untuk menginformasikan penyesuaian kebijakan berbasis bukti. Juga memerlukan siklus umpan balik yang berkelanjutan di mana temuan audit secara langsung memengaruhi revisi kebijakan, sehingga memperkuat kerangka tata kelola secara keseluruhan dan mendorong budaya kelembagaan yang

benar-benar adil dan inklusif. Hal ini mencakup tidak hanya memastikan akses yang setara terhadap posisi dan peluang karier tetapi juga secara aktif memantau representasi perempuan di dewan dan komite untuk mengidentifikasi dan memperbaiki ketidakseimbangan (Pedersen *et al.*, 2023). Lebih lanjut, membangun saluran yang jelas untuk pengaduan dan saran kebijakan, bebas dari rasa takut akan pembalasan, beserta survei tahunan yang menilai sentimen di tempat kerja, dapat memberikan wawasan kritis kepada pimpinan tentang transformasi budaya yang diperlukan (Teichmann *et al.*, 2022). Mekanisme tersebut, termasuk kebijakan pengungkapan pelanggaran (*whistleblowing*), sangat penting untuk mengidentifikasi dan menangani isu-isu yang memengaruhi inklusivitas dan kesetaraan, serta memastikan akuntabilitas atas strategi yang telah disetujui (Kasprowicz *et al.*, 2023).

Kesimpulan

Audit Keberagaman dan Inklusi merupakan pendekatan strategis dan reflektif yang bertujuan untuk menginternalisasikan nilai-nilai keadilan sosial, kesetaraan, dan penghormatan terhadap keberagaman sepenuhnya ke dalam semua sistem dan struktur organ, instrumen yang mendorong pergeseran paradigma.

Secara konseptual, audit keberagaman dan inklusi menempatkan prinsip-prinsip kesetaraan dan keadilan sebagai landasan normatif dalam hambatan struktural yang dapat membatasi partisipasi kelompok tertentu dalam proses pengambilan keputusan.

Melalui audit Keberagaman dan Inklusi, organisasi dapat melakukan refleksi sistemik terhadap kebijakan internal, seperti rekrutmen, promosi, pelatihan, dan manajemen kinerja, proses pembelajaran kelembagaan (*institusi*) yang mendorong penguatan tata kelola, *trans*.

Dalam konteks kelembagaan akademis dan profesional, audit keberagaman dan inklusi juga merupakan alat strategis untuk membangun daya saing dan reputasi organisasi. Organisasi yang mampu mengintegrasikan nilai-nilai keberagaman dan inklusi akan menciptakan budaya inklusif yang mengakui perbedaan sebagai sumber kekuatan kolektif.

Daftar Pustaka

- Abildgaard, J. S., Karlsen, I. L., Frost, F., Teoh, K., St-Hilaire, F., Denman, A., Leduc, C., Muñoz, M., & Ripa, D. M. (2024). Individual or Organizational Implementation?: A Quasi-experimental Study on the Impact of Different Forms of Implementation of a Well-being App. *Research Portal Denmark*. <https://local.forskningportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=cbs%5C&id=cbs-ed8a4fda-3b2d-490f-b3f2-d45c7142a18d%5C&ti=Individual%5C%20or%5C%20Organizational%5C%20Implementation%5C%3F%5C%20%3A%5C%20A%5C%20Quasi-experimental%5C%20Study%5C%20on%5C%20the%5C%20Impact%5C%20of>
- Amril, A., & Sazali, H. (2025). Krisis Etika Komunikasi di Media Sosial: Analisis Multidisipliner terhadap Peran Algoritma, Literasi Digital, dan Regulasi dalam Mewujudkan Ruang Publik Digital yang Bertanggung Jawab. *Jurnal Indonesia Manajemen Informatika Dan Komunikasi*, 6(2), 1342–1352. <https://doi.org/10.63447/jimik.v6i2.1424>
- Anthony, K., & Trajico, K. D. (2024). Harnessing Workforce Diversity for Enhanced Employee Performance: Strategic Insights for Capacity Building. *International Journal of Multidisciplinary Applied Business and Education Research*, 5(11), 4843–4875. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.05.11.40>
- Barach, J. (2025). A Scoping Review of the Impacts of Organizational Culture on Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) Efforts. In *The Proceedings of the International Conference on Research in Human Resource Management*. (Vol. 1, Issue 1, pp. 11–34). <https://doi.org/10.33422/icrhrm.v1i1.740>
- Bhandari, M. P. (2024). What is next for the sustainable development goals, what are the challenges concerning SDG 10—reduced inequalities? *Sustainable Earth Reviews*, 7(1). <https://doi.org/10.1186/s42055-024-00093-8>
- Bronke, J., Lindeblad, L., Aabjerg, U., & Klitgaard, A. (2024). Where are all the women at? Insights from the Danish construction educational system. *Research Portal Denmark, 2024*, 227–236. <https://local.forskningportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=ucn%5C&id=ucn-4f1a863c-900d-421a-a248-872357d876cd%5C&ti=Where%5C%20are%5C%20all%5C%20the%5C%20women%5C%20at%5C%3F%5C%20Insights%5C%20from%5C%20the%5C%20Danish%5C%20construction%5C%20educational%5C%20system>

- Chaudhry, S. (2022). Measuring diversity, equity and inclusion: a holistic approach. *Development in Learning Organizations An International Journal*, 37(2), 4–6. <https://doi.org/10.1108/dlo-04-2022-0068>
- Cisila, P., & Verma, G. G. (2025). *Disrupting Fairness: How DEI (Diversity Equity Inclusion) Backfire Challenges Meritocracy in Organizations* (pp. 64–86). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-714-4_6
- Ciuk, S., Śliwa, M., & Harzing, A. (2022). Implementing the equality, diversity, and inclusion agenda in multinational companies: A framework for the management of (linguistic) diversity. *Human Resource Management Journal*, 33(4), 868–888. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12487>
- Confetto, M. G., Ključnikov, A., Covucci, C., & Normando, M. (2023). Diversity and inclusion in employer branding: an explorative analysis of European companies' digital communication. *Employee Relations*, 45(7), 121–139. <https://doi.org/10.1108/er-11-2022-0522>
- Dall, T., Madsen, M. B., Larsen, F., & Dokkedal, A. A. (2023). Udviklingen af inklusionskapacitet på arbejdsmarkedet : Et trygt arbejdsliv - nu og i fremtiden. In *Research Portal Denmark*. Technical University of Denmark. <https://local.forskningsportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=aaU%255C&id=aaU-d6c3221f-a3cd-48a7-adfd-e8228d18d2a5%255C&ti=Udviklingen%255Caf%255Cinklusionskapacitet%255Cp%255C%25E5%255Carbejdsmarkedet%255C%255C%253A%255CEt%255Ctrygt%255Carbejdsliv%255C-%255Cnu%255Cog%255Ci%255>
- Davidson, J. D., de Oliveira Lopes, F. N., Safaei, S., Hillemann, F., Russell, N. J., & Schaare, H. L. (2023). Postdoctoral researchers' perspectives on working conditions and equal opportunities in German academia. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1217823>
- Duha, R. M. S., & Gilaa, T. (2024). *The Impact of Diversity and Inclusion Policies and Anti-Discrimination Training on Employee Commitment and Productivity in Multinational Companies in Central Java*. 1(2), 56–64. <https://doi.org/10.58812/sneb.v1i2.30>
- Eshete, S. K., & Birbirssa, Z. A. (2024). Strategic Human Resource

- Management (SHRM) in Creating Inclusive Workplace: Systematic Review. *SAGE Open*, 14(4). <https://doi.org/10.1177/21582440241287667>
- Ezeafulukwe, C., Onyekwelu, S. C., Phina, O. N., Ike, C. U., Bello, B. G., & Asuzu, O. F. (2024). Best practices in human resources for inclusive employment: An in-depth review. *International Journal of Science and Research Archive*, 11(1), 1286–1293. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2024.11.1.0215>
- Ezeugwu, O. K., Edeh, C. N., & Obiapuna, E. E. (2020). Human Resources Management: Diversity and Inclusion. *RePEc: Research Papers in Economics*. <https://econpapers.repec.org/RePEc:bjc:journl:v:7:y:2020:i:9:p:373-375>
- Flecha, R. (2020). Contributions from Social Theory to Sustainability for All. *Sustainability*, 12(23), 9949. <https://doi.org/10.3390/su12239949>
- Griffith, E. E., Holmstrom, K. M., & Malone, C. L. (2022). Diversity, Equity, and Inclusion in the Auditing Profession: Individual Auditor Experiences and Contributions. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4097145>
- Gross-Gołacka, E., Kavoura, A., Asonitou, S., & Martini, E. (2024). Perspective chapter: The concept of diversity management as an approach to redressing social inequalities. In *IntechOpen eBooks*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1004714>
- Hagelstein, J., Einwiller, S., & Zerfaß, A. (2021). The ethical dimension of public relations in Europe: Digital channels, moral challenges, resources, and training. *Public Relations Review*, 47(4), 102063. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102063>
- Hakiki, M. S., Anggraini, D. A., Fahmi, N. F., Putra, R. S., & Adinugroho, M. (2023). Individual, Group Dynamics, and Organizational Processes in the Workplace: Factors for Better Performance and Organizational Success. *Journal on Education*, 6(1), 3401–3430. <https://doi.org/10.31004/joe.v6i1.3409>
- Harahap, A. S., Nabila, S., Sahyati, D., Tindaon, M., & Batubara, A. (2024). Pengaruh Media Sosial Terhadap Perilaku Etika Remaja Di Era Digital. *Indonesian Culture and Religion Issues.*, 1(2), 9. <https://doi.org/10.47134/diksima.v1i2.19>
- Hopfenbeck, T. N. (2022). Volume 13: Assessment, Evaluation and Accountability. In *Elsevier eBooks*. Elsevier BV. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-818630-5.02013-3>

- Hosseini, M., & Sharifzad, S. (2021). Gender disparity in publication records: a qualitative study of women researchers in computing and engineering. *Research Integrity and Peer Review*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/s41073-021-00117-3>
- Hua, J., & Zhao, T. (2024). Gender inequality: issues, challenges and new perspectives. *Gender Place & Culture*, 1–4. <https://doi.org/10.1080/0966369x.2024.2433449>
- Jahan, R., Uddin, A., Osmani, N. M., & Sulaiman, K. U. (2023). The Role of Women in Achieving Sustainable Development Goals (SDGs) In Islam: An Analysis of Gender Equality and Women Empowerment in the Modern World. *Deleted Journal*, 7(2), 110–124. <https://doi.org/10.31436/alburhn.v7i2.329>
- Jejenywa, T. O., Mhlongo, N. Z., & Jejenywa, T. O. (2024). Diversity and inclusion in the workplace: a conceptual framework comparing the USA and Nigeria. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(5), 1368–1394. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i5.1090>
- Jerab, D. (2025). Diversity and inclusion in leadership positions. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5086945>
- Kanaka, K. K., Sukhija, N., Goli, R. C., Singh, S., Ganguly, I., Dixit, S. P., Dash, A., & Malik, A. A. (2023). On the concepts and measures of diversity in the genomics era. *Current Plant Biology*, 33, 100278. <https://doi.org/10.1016/j.cpb.2023.100278>
- Kasih, E., & Ruslaini, R. (2024). The Impact of Diversity and Inclusion Initiatives on Organizational Performance. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4745689>
- Kasprowicz, V., Waddilove, K. D., Chopera, D., Khumalo, S., Harilall, S., Wong, E., Karita, E., Sanders, E. J., Kilembe, W., Gaseitsiwe, S., & Ndung'u, T. (2023). Developing a diversity, equity and inclusion compass to guide scientific capacity strengthening efforts in Africa. *PLOS Global Public Health*, 3(12). <https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0002339>
- Kess-Momoh, A. J., Tula, S. T., Bello, B. G., Omotoye, G. B., & Daraojimba, A. I. (2024). Strategic human resource management in the 21st century: A review of trends and innovations. In *World Journal of Advanced Research and Reviews* (Vol. 21, Issue 1, pp. 746–757). GSC Online Press. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.0105>
- Kolachi, N. A., & Akan, O. H. (2014). HRD Role in Organizational

- Development (A Case of Corporate Thinking at ETISALAT, UAE). *International Business Research*, 7(8). <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p160>
- Koman, G., Boršoš, P., & Kubina, M. (2024). Sustainable Human Resource Management with a Focus on Corporate Employee Recruitment. *Sustainability*, 16(14), 6059. <https://doi.org/10.3390/su16146059>
- Kotamena, F., Sinaga, P., Hidayat, D., & Sudibjo, N. (2022). SUCCESSFUL HR AUDIT: IS IT DETERMINED BY TOP MANAGEMENT COMMITMENT, HR CONSULTANTS, AND LINE MANAGER INVOLVEMENT. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 24(1), 33–43. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.33-43>
- Leuhery, F., Padang, N. S., Karyono, K., Puspitasari, D., & Judijanto, L. (2024). Workplace Diversity and Inclusion: Strategies for Effective Implementation and Benefits to Organizational Culture. *Dinasti International Journal of Economics Finance & Accounting*, 5(4), 4647–4653. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i4.3373>
- Liu, S., Sheng-bing, G., & Ji, X. (2023). Beyond borders: exploring the impact of augmented reality on intercultural competence and L2 learning motivation in EFL learners. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1234905>
- Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2022). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331–353. <https://doi.org/10.1002/hrm.22153>
- Malcomb, C. S., & Zitek, E. (2025). The illusion of inclusion: examining the limitations of diversity metrics in baseball. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1512033>
- Men, L. R., Thelen, P. D., & Qin, Y. S. (2024). The impact of diversity communication on employee organizational identification and employee voice behaviors: A moderated mediation model. *Public Relations Review*, 50(4), 102492. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2024.102492>
- Mengnjo, T. T., & Manka'a, A. M. (2023). Education as an Instrument for Ensuring the Participation of Women in Politics for the Attainment of the Sustainable Development Goal (SDG) on Gender Equality: Empirical Lessons from Bafut in the North West Region of Cameroon. *American Journal of Public Policy and*

- Administration*, 8(3), 34–48. <https://doi.org/10.47672/ajppa.1698>
- Merlini, K. P., Moon, N. A., McKenzie-James, A. A., Caylor, J. R., Redmond, A. D., Nguyen, D., & Richardson, P. (2024). An Unmet goal? A Scale Development and Model test of the role of Inclusive Leadership. *Journal of Business and Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s10869-024-09955-6>
- Minenko, M., & Mujtaba, B. G. (2024). Diversity Audit at Starbucks: Assessment of Workforce Demography, Inclusion Initiatives, and Corporate Culture. *Business Ethics and Leadership*, 8(3), 173–183. [https://doi.org/10.61093/bel.8\(3\).173-183.2024](https://doi.org/10.61093/bel.8(3).173-183.2024)
- Mittner, L., Meling, L. K., & Maxwell, K. (2023). Arts-based pathways for sustainable transformation towards a more equal world. *Nordic Journal of Art and Research*, 12(2). <https://doi.org/10.7577/ar.5159>
- Moropane, K. L. (2023). Achieving Business Sustainability through Diversity Management and Effective HRM. In *IntechOpen eBooks*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.106931>
- Mukupa, S. A. K., Cristofaro, M., & Giardino, P. L. (2023). Workplace Inclusivity: A Literature Review From a Strategy-As-Practice Perspective. In *Deleted Journal* (Issue 1, pp. 61–84). <https://doi.org/10.3280/cgrds1-2023oa15792>
- Newman, C., Nayebare, A., Gacko, N. M. N. N., Okello, P., Guèye, A. S., Bijou, S., Ba, S., Gaye, S., Coumba, N., Guèye, B., Dial, Y., & N'doye, M. (2023). Systemic structural gender discrimination and inequality in the health workforce: theoretical lenses for gender analysis, multi-country evidence and implications for implementation and HRH policy. *Human Resources for Health*, 21(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-023-00813-9>
- O'Neill, K. (2024). Conditional Cash Transfer Programs and the Sustainable Development Goals: Problematizing the Empowering Potential of Conditional Cash Transfer Programs. *Hypatia*, 1–20. <https://doi.org/10.1017/hyp.2024.72>
- Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024). ENHANCING ORGANIZATIONAL PERFORMANCE THROUGH DIVERSITY AND INCLUSION INITIATIVES: A META-ANALYSIS. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 6(4), 734–758. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1065>
- Pedersen, A. V., Schmidt, E. K., & Saugstrup, L. I. (2023). Integrating

- Gender Balance in Circle U. Activities: Contextualizing the Gender Dimension in the Alliance : Deliverable D4.6. In *Research Portal Denmark*. Technical University of Denmark. <https://local.forskningportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=au%5C&id=au-d3c09794-477b-4364-9e23-ce154c58f1ea%5C&ti=Integrating%5C%20Gender%5C%20Balance%5C%20in%5C%20Circle%5C%20U.%5C%20Activities%5C%20Contextualizing%5C%20the%5C%20Gender%5C%20Dimension%5C%20in%5C%20th>
- Polanco, R. (2020). *A global comparison of diversity assessment tools*. <https://aaltoodoc.aalto.fi:443/handle/123456789/97472>
- Rachmadini, F., & Damayanti, S. M. (2023). Empowering Women through Financial Literacy and Financial Inclusion: Lesson Learned From Pandemic Impact. *International Journal of Current Science Research and Review*, 6(7). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i7-119>
- Rahmadani, N. D., & Agustina, I. F. (2024). Pengembangan Berbasis Gender: Mengubah Dinamika Desa di Indonesia. *Indonesian Culture and Religion Issues.*, 1(1), 20. <https://doi.org/10.47134/diksima.v1i1.34>
- Roczniowska, M., Tafvelin, S., Nielsen, K., von Thiele Schwarz, U., Miech, E. J., Hasson, H., Edwards, K., Abildgaard, J. S., Sørensen, O. H., Frost, F., Teoh, K., St-Hilaire, F., Denman, A. M., Leduc, C., Muñoz, M. Á., & Ripa, D. M. (2024). Beyond Simple Roads : Conditions Explaining Perceived Fit of an Organizational Occupational Health Intervention. *Research Portal Denmark*. <https://local.forskningportal.dk/local/dki-cgi/ws/cris-link?src=cbs%5C&id=cbs-c3d2ce57-344f-4217-9fa5-89a3e6bdb23a%5C&ti=Beyond%5C%20Simple%5C%20Roads%5C%20Conditions%5C%20Explaining%5C%20Perceived%5C%20Fit%5C%20of%5C%20an%5C%20Organizational%5C%20Occupational%5C>
- Rollnik-Sadowska, E., & Grabińska, V. (2024). Managing Neurodiversity in Workplaces: A Review and Future Research Agenda for Sustainable Human Resource Management. In *Sustainability* (Vol. 16, Issue 15, p. 6594). Multidisciplinary Digital Publishing Institute. <https://doi.org/10.3390/su16156594>
- Rousi, R., & Vakkuri, V. (2023). Introduction to ethics in the age of digital communication. *ArXiv (Cornell University)*. <https://doi.org/10.48550/arxiv.2308.14421>

- Saha, R., Kabir, M. N., Hossain, S. A., & Rabby, S. M. (2024). Impact of Diversity and Inclusion on Firm Performance: Moderating Role of Institutional Ownership. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(8), 344. <https://doi.org/10.3390/jrfm17080344>
- Saha, S. (2020). GENDER EQUALITY AND WOMEN EMPOWERMENT TO ACHIEVE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL. *International Journal of Advanced Research*, 8(5), 1216–1223. <https://doi.org/10.21474/ijar01/11036>
- Shahi, R., Shrestha, S., & Shahu, U. (2024). Mind the Gap: Analyzing Discrepancies between Diversity Management Best Practices and Real-World Implementation. *SP Swag: Sudur Paschim Wisdom of Academic Gentry Journal.*, 1(1), 43–56. <https://doi.org/10.69476/sdpr.2024.v01i01.005>
- Shiri, S. (2012). Strategic Role of HR Audit in Organizational Effectiveness. *Journal of Management and Public Policy*, 3(2), 39. <https://jmpp.in/wp-content/uploads/2016/01/Shammy-Shiri.pdf>
- Soekotjo, S., Sosidah, S., Kuswanto, H., Setyadi, A., & Pawirosumarto, S. (2025). A Conceptual Framework for Sustainable Human Resource Management: Integrating Ecological and Inclusive Perspectives. *Sustainability*, 17(3), 1241. <https://doi.org/10.3390/su17031241>
- Sugitanata, A., & Rahmanita, F. (2024). Pendidikan Kesetaraan Gender Bagi Anak Sebagai Langkah Kritis Menuju Masa Depan Yang Lebih Cerah. *Deleted Journal*, 9(1), 32–40. <https://doi.org/10.62630/elhamra.v9i1.177>
- Supardi, Hendrayana, Y., & Nasution, D. K. (2023). Green Human Resource Management Approach: Implementation for Development Team and Organization (Mini Review). *Formosa Journal of Sustainable Research*, 2(9), 2411–2424. <https://doi.org/10.55927/fjsr.v2i9.6193>
- Tagliaro, C., Migliore, A., Mosca, E. I., & Capolongo, S. (2023). Room for diversity: a review of research and industry approaches to inclusive workplaces. In *Journal of Corporate Real Estate* (Vol. 26, Issue 2, pp. 131–152). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/jcre-04-2023-0017>
- Teichmann, S. A., Haniffa, M., & Fisher, J. (2022). Community voices: policy proposals to promote inclusion in academia through the

- lens of women in science. *Nature Communications*, 13(1). <https://doi.org/10.1038/s41467-022-31616-6>
- Tortia, E., Sacchetti, S., & Arceiz, F. J. L. (2022). A Human Growth Perspective on Sustainable HRM Practices, Worker Well-Being and Organizational Performance. *Sustainability*, 14(17), 11064. <https://doi.org/10.3390/su141711064>
- Treviño, L. J., Terpstra-Tong, J., & Balkin, D. B. (2025). *Diversity Management at a Crossroads: Navigating Shifting Institutional Environments with a Strategic Framework and a Balanced Approach*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.5108849>
- Trkulja, Ž. M., Primorac, D., & Bilić, I. (2024). Exploring the Role of Socially Responsible Marketing in Promoting Diversity, Equity, and Inclusion in Organizational Settings. *Administrative Sciences*, 14(4), 66. <https://doi.org/10.3390/admsci14040066>
- Tzanakou, C., Clayton-Hathway, K., & Humbert, A. L. (2021). Certifying Gender Equality in Research: Lessons Learnt From Athena SWAN and Total E-Quality Award Schemes. *Frontiers in Sociology*, 6. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.784446>
- van Bommel, H. M., Hubers, F., & Maas, K. (2023). Prominent Themes and Blind Spots in Diversity and Inclusion Literature: A Bibliometric Analysis. *Journal of Business Ethics*, 192(3), 487–499. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05522-w>
- Wu, J., O'Dare, C. E., & Greene, J. (2025). Ageism and Intergenerational Dynamics in the Workplace: A Scoping Review with Implications for Gender and Sustainable Human Resource Management (HRM). In *Gender and sustainability in the Global South*. De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/gsgs-2024-0010>
- Würtemberger, S., Rehfeld, K.-M., & Holz, H. F. (2025). *Der Diversity Management Radar für Deutschland: Von Haltung zu Handlung*. 5(3), 1. <https://doi.org/10.56250/4056>
- Zallio, M., Chivăran, C., & Clarkson, P. J. (2024). Exploring Inclusion, Diversity, Equity, and Accessibility in the Built Environment: A Case Study. *Buildings*, 14(9), 3018. <https://doi.org/10.3390/buildings14093018>

PROFIL PENULIS



Ir. Pathmi Noerhatini, M.Si., IPP.

Ketertarikan penulis terhadap kewirausahaan dimulai pada tahun 2005 dengan mendirikan perusahaan perseorangan *Lyco Farm* dan selanjutnya menjadi CV *Lyco Farm* pada tahun 2023. CV *Lyco Farm* adalah perusahaan berbasis *trading* sayuran berkualitas prima ke beberapa *supermarket* di Bandung dan sekitarnya yaitu Yogya/Griya, Borma dan Papaya. Produk berasal dari kebun swakelola dan dari mitratani. Hal tersebut membuat penulis memilih untuk mengambil kuliah S3 prodi Manajemen Pemasaran, Universitas Pasundan pada tahun 2023. Sebelumnya penulis bersekolah di SMAN 4 Bandung pada tahun 1978, dilanjutkan dengan Studi S1 Agronomi di Institut Pertanian Bogor (IPB) lulus 1985 dan S2 dari IPB lulus 1994.

Saat ini penulis bekerja sebagai dosen di Fakultas Seni Rupa dan Desain, Institut Teknologi Bandung (ITB). Penulis memiliki kepakaran di bidang kewirausahaan, terutama *Technopreneurship*. Penulis mengajar Kewirausahaan, Sosiologi Industri, Pancasila dan Kewarganegaraan di ITB. Selain sebagai dosen, penulis pun menjadi peneliti di Pusat Pemberdayaan Perdesaan (P2D) ITB, dimana proposal pengabdian masyarakat didanai ITB sejak 2015 sampai sekarang, juga terlibat beberapa proyek pemberdayaan masyarakat dengan dana dari beberapa NGO dari Belanda, Belgia, Amerika Serikat dan JICA (Jepang), juga dari Kementerian Pertanian dan Pemprov Jabar. Penulis juga aktif sebagai instruktur untuk pelatihan pelaku UMKM, termasuk kelompok tani sejak 2002 sampai sekarang. Pada tahun 2012 penulis menjadi juara nasional dan mendapatkan Anugrah Citra Produk Pertanian Berdaya Saing 2012 dari Kementerian Pertanian RI.

AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA

Evaluasi Strategis Untuk Meningkatkan Nilai dan Kinerja SDM

Dalam lanskap bisnis modern yang bergerak cepat dan sangat kompetitif, Sumber Daya Manusia (SDM) telah lama berhenti menjadi sekadar fungsi administratif. Kini, SDM adalah aset strategis utama dan pendorong fundamental bagi keberhasilan organisasi jangka panjang. Namun, untuk memastikan bahwa aset berharga ini memberikan nilai optimal, diperlukan mekanisme evaluasi yang sistematis, objektif, dan berorientasi strategis. Buku ini hadir sebagai panduan komprehensif yang mengupas tuntas konsep dan aplikasi dari Audit Sumber Daya Manusia (Audit SDM). Jauh melampaui pemeriksaan kepatuhan administratif semata, kami menyajikan Audit SDM sebagai alat strategis yang dirancang untuk mengukur efektivitas kebijakan, program, dan fungsi SDM secara keseluruhan, kemudian mengidentifikasi kesenjangan (gap) antara praktik SDM saat ini dengan tujuan strategis organisasi, kemudian menyediakan rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti untuk meningkatkan nilai (value) yang diberikan oleh fungsi SDM kepada stakeholders serta mendorong peningkatan kinerja SDM. Dalam buku ini, pembaca akan menemukan:

1. Pengertian dan Konsep Dasar Audit SDM
2. Tujuan, Manfaat, dan Pentingnya Audit SDM bagi Organisasi
3. Lingkup Audit Sumber Daya Manusia
4. Standar Profesional dan Kode Etik Auditor SDM
5. Peran dan Tanggung Jawab Auditor SDM
6. Perencanaan dan Persiapan Audit SDM
7. Pendekatan dan Metodologi Audit SDM
8. Prosedur dan Langkah-Langkah Pelaksanaan Audit SDM
9. Audit Pemeliharaan dan Disiplin Karyawan
10. Audit Sistem Informasi SDM (HRIS) dan Teknologi
11. Audit Kepatuhan Terhadap Regulasi dan Hukum Ketenagakerjaan
12. Audit Pengelolaan Keragaman (*Diversity*) dan Inklusi