

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI  
SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT. BANK SULUTGO**

*AUDIT MANAGEMENT TO ASSESS THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES FUNCTION  
IN PT. BANK SULUTGO*

oleh:

**Intan Fransiska Arunde<sup>1</sup>**  
**Jullie J. Sondakh<sup>2</sup>**  
**Anneke Wangkar<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup> Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail :

<sup>1</sup>[intanarunde06@gmail.com](mailto:intanarunde06@gmail.com)

<sup>2</sup>[julliesondakh@unsrat.ac.id](mailto:julliesondakh@unsrat.ac.id)

<sup>3</sup>[annekewangkar@unsrat.ac.id](mailto:annekewangkar@unsrat.ac.id)

**Abstrak :** audit manajemen merupakan evaluasi terhadap efektivitas operasi perusahaan untuk mengetahui apakah kegiatan operasional telah berjalan dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia serta memberikan saran dan rekomendasi dari temuan kelemahan yang terdapat pada PT Bank SulutGo Manado. Jenis Penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, diketahui bahwa aktivitas SDM yang belum berjalan efektif yaitu penilaian kepuasan kerja karyawan karena tidak dilaksanakan untuk setiap tahunnya, terdapat juga aktivitas yang telah berjalan sesuai pedoman yaitu rekrutmen, namun penulis ingin memberikan saran untuk lebih meningkatkan efektivitas dalam pelaksanaannya, sedangkan untuk aktivitas lainnya telah berjalan dengan efektif. Sebaiknya perusahaan mempunyai waktu rekrutmen yang terstruktur dan mengandakan penilaian kepuasan kerja karyawan untuk setiap tahunnya.

**Kata kunci:** *audit manajemen, sumber daya manusia, efektivitas fungsi SDM.*

**Abstract:** *Management audit is an evaluation of the effectiveness of the company's operations to find out whether operational activities are running well. This study aims to assess the effectiveness of the human resources function and provide suggestions and recommendations from the findings of weaknesses found in PT Bank SulutGo Manado. This type of research is a qualitative descriptive study. Data in this study were obtained through interviews, observations, and documentation. Based on the results of research that has been carried out, it is known that HR activities that have not been running effectively are employee job satisfaction assessments because they are not carried out for each year, there are also activities that have been running according to guidelines, namely recruitment, but the authors want to provide suggestions to further improve effectiveness in their implementation, while other activities have been effective. The company should have a structured recruitment time and double the employee job satisfaction assessment for each year.*

**Keywords:** *management audit, human resources, effectiveness of HR functions.*

**PENDAHULUAN****Latar Belakang**

Seiring dengan semakin berkembangnya dunia usaha maka persaingan pun menjadi sangat pesat, setiap perusahaan dituntut untuk menjadi lebih unggul dari perusahaan pesaingnya. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi dapat digunakan oleh manajemen untuk menjadikan perusahaan terus berkembang. Selain itu salah satu faktor yang dapat menunjang keberhasilan suatu perusahaan adalah sumber daya manusia. Kegiatan manajemen berupa usaha untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara memanfaatkan sumber daya yang ada. Salah satu kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas SDM-nya. SDM yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari proses pengelolaan SDM yang berkualitas juga. Di sinilah peran penting fungsi SDM yang tidak dapat digantikan oleh fungsi lain dalam memberi kontribusinya pada keberhasilan perusahaan.

Fungsi SDM bertanggung jawab dalam mengelola dan meningkatkan sumber daya manusia yang dimiliki. Selain itu fungsi SDM juga berusaha untuk selalu memonitor kegiatan serta kebutuhan-kebutuhan SDM dalam perusahaan agar tercipta suasana yang harmonis dalam lingkungan kerja. Oleh karena itu perusahaan memerlukan audit manajemen untuk menilai apakah program-program dan aktivitas-aktivitas pada fungsi SDM sudah sesuai dengan upaya dalam pencapaian tujuan perusahaan. Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia tidak kalah pentingnya dengan berbagai jenis audit lainnya dalam organisasi. Audit ini dapat memberikan sumbangan penting dalam pemeliharaan hubungan antara bagian SDM dengan manajer teknikal maupun fungsional.

PT Bank SulutGo merupakan perusahaan perbankan yang telah berdiri sejak tahun 1961. Terdapat beberapa divisi pada PT Bank SulutGo, salah satunya yaitu divisi sumber daya manusia (SDM). Perusahaan perbankan yang ada di Manado tidaklah sedikit, untuk itu perusahaan harus dapat mempertahankan kualitas pelayanan agar tidak kalah dengan bank lain yang ada di Manado. Pada Penelitian ini, audit manajemen akan difokuskan pada proses perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kebijakan kompensasi dan balas jasa, kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, kepuasan kerja karyawan, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) pada PT Bank SulutGo Manado.

Kemajuan teknologi yang terus berkembang mendorong perusahaan harus lebih sering mengadakan pelatihan dan pengembangan pada karyawan untuk mencegah masalah yang sering terjadi seperti kesalahan yang selalu terulang-ulang, hasil kerja yang tidak tepat waktu, dan kesalahan dalam penggunaan teknologi informasi karena program yang sering berubah-ubah. proses rekrutmen dalam perusahaan harus terus dikembangkan agar perusahaan tidak kehilangan kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki keahlian dan pengetahuan yang memadai untuk dapat memajukan perusahaan. Selain pengembangan karyawan dan proses rekrutmen masih banyak aktivitas lain yang dilakukan pada fungsi sumber daya manusia. oleh sebab itu perlu diadakannya penilaian mengenai aktivitas-aktivitas dan program-program apa saja yang telah dilaksanakan dengan efektif dan apa saja yang masih perlu diperbaiki dan dikembangkan untuk memajukan perusahaan dan membuat perusahaan dapat terus berkembang sehingga menjadi lebih unggul dari perusahaan pesaing. Berdasarkan uraian diatas maka penulis ingin meneliti dengan judul "Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada PT Bank SulutGo Manado".

**Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui audit manajemen dalam menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada PT Bank SulutGo Manado.

**TINJAUAN PUSTAKA****Akuntansi Manajemen**

Hansen dan Mowen (2013:7) menyatakan bahwa akuntansi manajemen adalah proses mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi pengguna internal dalam merencanakan, mengendalikan dan mengambil keputusan. Sistem akuntansi manajemen merupakan sistem yang didesain secara formal untuk menyediakan informasi yang diperlukan oleh manajer dalam rangka mendukung pengambilan keputusan dan evaluasi aktivitas manajerial (Wirjono 2013 :37)

**Audit**

Mulyadi (2014:9) menyatakan audit adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi, dengan tujuan

untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan. Audit manajemen adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi (Bayangkara 2015: 2)

### Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2015: 110-114) menyebutkan secara umum ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen sumber daya manusia mengacu pada tahapan ini dalam pelaksanaannya. Langkah (tahapan) tersebut meliputi (1) Audit Pendahuluan; (2) Review terhadap Sistem; (3) Pengendalian Manajemen; (4) Audit lanjutan; (5) Pelaporan Tindak Lanjut.

### Efektivitas Pada Fungsi SDM

Menurut Subkhi dan Mohammad dikutip dalam Tandri, Sondakh dan Sabijono (2015 : 2303) menyatakan efektivitas adalah hubungan antara *output* dan tujuan. Ini berarti bahwa efektivitas merupakan ukuran seberapa jauh tingkat *output* kebijakan dan prosedur dari organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan. Konsep dasar efektivitas pada aktivitas fungsi SDM dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan atau perolehan pada suatu perusahaan untuk mencapai suatu tujuan atau aktivitas yang telah ditetapkan, pemanfaatan hasil program yang telah dilaksanakan dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan perusahaan (Bayangkara 2015: 17).

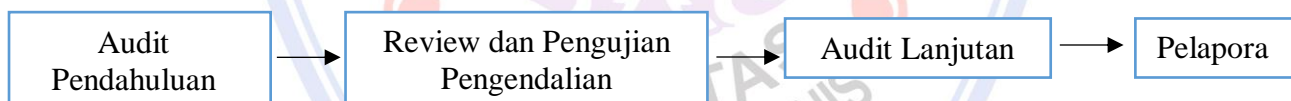
### Penelitian Terdahulu

Chandra (2015) tentang Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada CV. Media Printika. Hasil penelitiannya yaitu terdapat program-program SDM yang belum berjalan efektif diantaranya perencanaan SDM, rekrutmen, program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan, perencanaan dan pengembangan karir dan penilaian tingkat kepuasan kerja karyawan.

Lestari (2014) tentang Audit manajemen sebagai sarana untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada CV Rimba Sentosa, hasil penelitiannya yaitu masih ada program SDM yang belum dilaksanakan secara efektif yaitu program perencanaan dan pengembangan karier.

Pratiwi (2012) tentang Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Perum BULOG Pusat Jakarta., hasil penelitiannya yaitu semua program yang ada telah berjalan dengan efektif.

### Kerangka Berfikir



**Gambar 1. Kerangka Berpikir**

*Sumber: Kajian Teori, 2019*

### Jurnal Pendukung

Papina (2016) tentang Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Lottemart Wholesale Yogyakarta. Penelitian dimulai dari audit pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen audit lanjutan, dan pelaporan. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa aktivitas fungsi SDM yang belum berjalan efektif antara lain: perencanaan SDM, seleksi dan penempatan, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan ketenagakerjaan, dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan temuan kelemahan yang terdapat pada aktivitas fungsi SDM, maka diberikan saran yang dapat digunakan sebagai masukan bagi manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas fungsi sumber daya manusia.

### METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis data kualitatif yaitu penelitian yang bersifat deskriptif, dengan pendekatan studi kasus. Penelitian yang dilakukan terhadap fungsi SDM yang ada pada PT Bank SulutGo Manado, untuk memberikan gambaran mengenai aktivitas-aktivitas SDM. Penelitian kualitatif adalah prosedur

penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

### **Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif. Data kualitatif adalah data informasi yang berbentuk kalimat verbal bukan berupa symbol angka atau bilangan. Untuk mendapatkan data kualitatif harus melakukan wawancara, observasi, diskusi atau pengamatan.

### **Tempat dan Waktu Penelitian**

Untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini, penulis mengadakan penelitian pada PT. Bank SulutGo Manado. Waktu dalam melakukan penelitian ini dilakukan dari bulan februari 2019 sampai juni 2019.

### **Sumber Data**

Sumber data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder

1. Data Primer, yaitu data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus.
2. Data Sekunder, yaitu data yang bersumber dari catatan yang ada pada perusahaan dan dari sumber lainnya.

### **Prosedur Penelitian**

Metode analisis yang digunakan yaitu dengan melaksanakan penilaian efektivitas pada fungsi sumber daya manusia dengan membandingkan antara *criteria* dengan *causes* pada fungsi sumber daya manusia. Adapun langkah langkahnya sebagai berikut (1) Menemukan Kondisi; (2) Menentukan Kriteria; (3) Mendiskripsikan Penyebab; (4) Menentukan Akibat.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu (1) Dokumentasi; (2) Observasi; (3) Wawancara.

### **Metode Analisis Data**

Analisis data merupakan bagian terpenting dalam proses penelitian. Analisis data digunakan untuk mengelolah data mentah agar lebih bermakna dalam penyajiannya sehingga bisa memberikan alternatif pemecahan masalah dari penelitian yang dilakukan, sedangkan tujuan analisis data adalah untuk menyederhankan data ke dalam bentuk yang lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Audit Pendahuluan**

Pada audit pendahuluan, auditor melakukan survey awal ke PT Bank SulutGo untuk mengetahui informasi mengenai latar belakang perusahaan serta mengidentifikasi masalah yang ada. Auditor melakukan observasi di perusahaan, serta melakukan wawancara terhadap salah satu pimpinan departemen fungsi sumber daya manusia. Terdapat 3 elemen pokok dalam unsur temuan audit, antara lain (1) Kriteria; (2) Penyebab; dan (3) Akibat. Pada proses audit pendahuluan dapat diketahui bahwa masih ada aktivitas fungsi sumber daya manusia yang belum efektif dan masih memerlukan perbaikan yaitu penilaian kepuasan kerja karyawan tidak dilakukan setiap tahun.

### **Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen**

Pada review dan pengujian pengendalian ini auditor melakukan pengujian pengendalian untuk mengetahui bagaimana pengendalian atas setiap aktivitas yang ada. pengujian dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada pemimpin departemen penyediaan dan pengembangan SDM. Perusahaan telah melakukan pengendalian internal atas fungsi SDM dengan mensosialisasikan tujuan, visi dan misi perusahaan, sehingga karyawan dapat memahami dan berusaha untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

### **Audit Lanjutan**

Audit lanjutan merupakan tahap selanjutnya dari proses audit manajemen untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Pada tahap ini, auditor mengumpulkan data-data yang diperoleh selama melakukan audit. Data- data yang diperoleh kemudian digolongkan ke dalam unsur temuan audit yaitu kondisi, kriteia, penyebab

dan aktibat. Informasi yang diperoleh dari data- data tersebut selanjutnya dianalisis untuk memahami permasalahan yang terjadi. Hingga akhirnya diperoleh suatu kesimpulan audit, dan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan.

#### **a. Perencanaan Sumber Daya Manusia**

##### **1. Kondisi**

Perusahaan telah memiliki rencana SDM yang terdokumentasi yaitu rencana SDM telah memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan yaitu tingkat pendidikan sesuai dengan jabatan yang mengalami kekosongan, jenis kelamin sesuai dengan kebutuhan, umur sesuai dengan jabatan yang membutuhkan tambahan pegawai, dan keahlian yang dimiliki sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan sesuai dengan kebutuhan karyawan yang ada pada perusahaan. program-program SDM seperti rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, rencana dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, kesehatan dan keselamatan kerja, penilaian kepuasan kerja karyawan dan pemutusan hubungan kerja berjalan sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan dan sesuai dengan kabutuhan strategi pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan penilaian yang dilakukan maka diketahui bahwa perencanaan sumber daya manusia pada PT bank SulutGo telah berjalan dengan efektif.

##### **2. Kriteria**

Proses perencanaan SDM sesuai dengan Buku Panduan Perusahaan (BPP) *Human Capital* PT Bank SulutGo.

##### **3. Penyebab**

Perusahaan telah menjalankan perencanaan SDM yang sesuai dengan prosedur atau kriteria yang telah ditetapkan.

##### **4. Akibat**

PT Bank SulutGo mempunyai perencanaan SDM yang baik sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan. Sehingga kebutuhan organisasi dalam perencanaan SDM dapat dicapai sesuai target yang telah ditetapkan.

#### **b. Rekrutmen**

##### **1. Kondisi**

Program rekrutmen telah berjalan sesuai dengan pedoman perusahaan, rekrutmen dimulai dari memberikan informasi ke publik untuk penerimaan pegawai, seleksi berkas lamaran, sampai dengan proses penempatan. Rekrutmen telah menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Persyaratan yang harus dimiliki oleh calon tenaga kerja dalam proses rekrutmen sesuai dengan persyaratan yang diatur berdasarkan ketentuan yaitu umur sesuai dengan kebutuhan perusahaan saat adanya penerimaan pegawai baru, pendidikan sesuai dengan jabatan yang diinginkan pelamar, kesehatan, tinggi/berat badan sesuai kebutuhan perusahaan, status pelamar, dan pengetahuan atau keahlian yang dimiliki pelamar. Proses rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang tepat dan rekrutmen menggunakan Metode penerimaan langsung dari pihak bank dengan menggunakan pihak external untuk tes akademik, psikotest dan kesehatan. Berdasarkan penilaian yang dilakukan diketahui bahwa proses rekrutmen telah berjalan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

##### **2. Kriteria**

Proses Rekrutmen dilaksanakan sesuai dengan Buku Panduan Perusahaan (BPP) *Human Capital* PT Bank SulutGo.

##### **3. Penyebab**

Perusahaan menjalankan Proses Rekrutmen yang sesuai dengan prosedur atau kriteria yang telah ditetapkan.

##### **4. Akibat**

PT Bank SulutGo bisa mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan

#### **c. Seleksi dan Penempatan Karyawan**

##### **1. Kondisi**

Proses seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar, pewawancara telah memahami dengan baik persyaratan kerja sesuai dengan pedoman yang berlaku dan telah memahami pertanyaan yang akan diberikan. Dalam proses seleksi perusahaan telah mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar, penempatan karyawan pada setiap divisi sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki berdasarkan pendidikan dari karyawan tersebut. Perusahaan telah melakukan proses seleksi dengan baik sesuai dengan pedoman yang telah ditentukan. Yang menjadi standar/pedoman dalam proses seleksi dan penempatan

karyawan yaitu analisis kebutuhan pegawai sesuai dengan kompetensi pelamar yang bersangkutan seperti tingkat pendidikan yang dibutuhkan dalam setiap jabatan yang dituju oleh pelamar. Berdasarkan penilaian yang dilakukan diketahui bahwa program seleksi dan penempatan karyawan telah berjalan efektif sesuai dengan kriteria/pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kriteria

Proses Seleksi dilaksanakan sesuai dengan Buku Panduan Perusahaan (BPP) *Human Capital* PT Bank SulutGo.

3. Penyebab

Perusahaan telah melaksanakan proses seleksi dengan baik berdasarkan buku panduan perusahaan dalam melakukan seleksi calon karyawan serta penempatan sesuai kebutuhan yang ada.

4. Akibat

Perusahaan memperoleh tenaga kerja sesuai kebutuhan yang diperlukan oleh setiap divisi dalam perusahaan.

**d. Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan**

1. Kondisi

Program pelatihan dan pengembangan ditetapkan berdasarkan rencana bisnis perusahaan (RBB). Tujuan pelatihan dan pengembangan SDM yaitu menyediakan sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki sikap dasar sesuai dengan budaya perusahaan, memenuhi persyaratan jabatan yang sedang maupun yang akan dipangku, dan memenuhi persyaratan keahlian profesi. Pelatihan diikuti oleh karyawan yang membutuhkan pelatihan untuk dapat memajukan perusahaan sesuai dengan rencana bisnis yang telah ditetapkan (RBB). Metode yang digunakan pada pelatihan adalah metode *in house training*, dan *public training*. Berdasarkan penilaian yang dilakukan diketahui bahwa program pelatihan dan pengembangan karyawan telah berjalan efektif sesuai dengan kriteria/pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kriteria

Pelatihan dan pengembangan karyawan telah dilaksanakan sesuai dengan Buku Panduan Perusahaan (BPP) *Human Capital* PT Bank SulutGo.

3. Penyebab

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan telah dilaksanakan sesuai dengan pedoman yang berlaku.

4. Akibat

Perusahaan dapat mencapai target yang telah ditentukan sesuai dengan rencana bisnis bank yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

**e. Perencanaan dan Pengembangan Karier**

1. Kondisi

Perusahaan telah memiliki program perencanaan dan pengembangan karier untuk seluruh karyawannya. Program pengembangan karier berlaku untuk seluruh karyawan yang berada pada perusahaan, Manajer SDM telah memahami bahwa setiap karyawan memiliki tingkat minat yang berbeda dalam meningkatkan kariernya dan program tersebut telah dievaluasi secara periodik oleh perusahaan. Dengan adanya program perencanaan dan pengembangan karier membuat pegawai lebih bersemangat dalam bekerja dan menunjukkan kemampuannya untuk dapat memperoleh jabatan yang lebih tinggi. Yang menjadi standar/pedoman dalam perencanaan dan pengembangan karier yaitu kompetensi, jalur karir/Job Group, jabatan dan remunerasi. Berdasarkan penilaian yang dilakukan diketahui bahwa program perencanaan dan pengembangan karier telah berjalan efektif sesuai dengan pedoman/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kriteria

Perencanaan dan pengembangan karier telah dilaksanakan sesuai dengan Buku Panduan Perusahaan (BPP) *Human Capital* PT Bank SulutGo.

3. Penyebab

Perusahaan telah menyediakan program perencanaan dan pengembangan karier pada setiap karyawan tetap untuk dapat menunjukkan kompetensinya.

4. Akibat

Karyawan memiliki kesempatan untuk berkarir dan menunjukkan kompetensinya dari karir dan kompetensi tersebut karyawan dapat memperoleh kenaikan pangkat.

**f. Penilaian Kinerja Karyawan**

## 1. Kondisi

Program penilaian kinerja untuk setiap karyawan dilakukan berdasarkan KPI (Key Performance Indicator). Tujuan dari program ini yaitu dapat mengetahui hasil kerja karyawan dalam setahun seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji, serta dapat mengetahui hasil kerja karyawan. Untuk petugas penilai telah mendapatkan pelatihan terlebih dahulu sebelum melakukan penilaian. Standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan sesuai dengan pedoman yang berlaku yaitu key performance indikator, kemudian hasil penilaian didokumentasi dan disampaikan kepada karyawan sebagai bahan evaluasi. Berdasarkan penilaian yang dilakukan diketahui bahwa program penilaian kinerja karyawan telah berjalan efektif sesuai dengan pedoman/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## 2. Kriteria

Penilaian kinerja karyawan telah dilaksanakan sesuai dengan Buku Panduan Perusahaan (BPP) *Human Capital* PT Bank SulutGo.

## 3. Penyebab

Penilaian yang dilakukan berdasarkan standar key performance index yang dilakukan oleh pemimpin divisi untuk mengukur kinerja karyawannya.

## 4. Akibat

Dapat mengetahui hasil kerja karyawan dalam setahun seperti kenaikan pangkat, kenaikan gaji, serta dapat mengetahui hasil kerja karyawan.

**g. Kompensasi dan Balas Jasa**

## 1. Kondisi

Kompensasi pada perusahaan sangat menarik dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi sudah ada ketentuannya yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kompensasi yang diberikan telah menjamin keadilan baik internal maupun eksternal. Perusahaan telah menjalankan prosedur kompensasi dan balas jasa sesuai dengan ketentuan/pedoman yang berlaku. Perusahaan selalu membayar upah dan gaji pada karyawan untuk setiap bulannya. Selain dari upah dan gaji karyawan juga diberikan uang makan, uang lembur untuk setiap bulannya. Disaat perusahaan mencapai laba yang telah ditargetkan maka karyawan juga diberikan uang bonus oleh perusahaan. Berdasarkan penilaian yang dilakukan diketahui bahwa program kompensasi dan balas jasa telah berjalan efektif sesuai dengan pedoman/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## 2. Kriteria

Pemberian kompensasi dan balas jasa telah dilaksanakan sesuai dengan Buku Panduan Perusahaan (BPP) *Human Capital* PT Bank SulutGo.

## 3. Penyebab

Kompensasi dan balas jasa pada PT bank sulutgo telah berjalan dengan baik dan memuaskan bagi karyawan

## 4. Akibat

Kompensasi dan balas jasa pada PT Bank SulutGo memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu laba yang ditargetkan.

**h. Hubungan Ketenagakerjaan**

## 1. Kondisi

Perusahaan telah membuat program untuk menjaga hubungan ketenagakerjaan yaitu serikat pekerja. Melalui serikat pekerja karyawan bisa saling terbuka satu sama lain serta dapat bekerja sama dalam melindungi hak selama bekerja dan dapat bekerja sama untuk meningkatkan kesejahteraan bersama. Hubungan karyawan dengan fungsi SDM sangat baik, begitu juga hubungan antara sesama rekan kerja dan hubungan dengan atasannya. Hal ini dapat dilihat melalui kerjasama yang baik dan komunikasi yang terbuka. Bank sulutgo sangat menjaga hubungan ketenagakerjaan yang baik dengan sesama pekerja, fungsi SDM karyawan, dan karyawan dengan atasan. Oleh sebab itu selama ini belum terdapat masalah yang serius dalam pekerjaan. Berdasarkan penilaian yang dilakukan diketahui bahwa program hubungan ketenagakerjaan telah berjalan efektif sesuai dengan pedoman/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## 2. Kriteria

Program hubungan ketenagakerjaan telah dilaksanakan sesuai dengan Buku Panduan Perusahaan (BPP) *Human Capital* PT Bank SulutGo.

## 3. Penyebab

PT. Bank SulutGo melakukan kegiatan serikat pekerja untuk mempererat hubungan antar karyawan.

## 4. Akibat

Karyawan dapat bekerja sama, saling mengenal dan mempunyai hubungan yang baik dengan diadakannya serikat pekerja oleh perusahaan.

**i. Kesehatan dan Keselamatan Kerja**

## 1. Kondisi

Kebijakan dan ketetapan tentang pelatihan keselamatan kerja telah didokumentasikan oleh perusahaan. Perusahaan telah menyediakan alat pemadam kebakaran dan kotak P3K untuk setiap lantai, perusahaan juga melarang karyawannya untuk merokok karena banyak berkas-berkas penting yang mudah terbakar. Perusahaan telah mengikut sertakan karyawan pada sosialisasi pelatihan pertolongan pertama terhadap kecelakaan dan simulasi jika terjadi kebakaran. Perusahaan telah menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi para karyawan. Selain itu perusahaan mengikut sertakan karyawannya dalam BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan, dan bagi karyawan yang mengeluarkan uang dalam proses berobat uang tersebut akan diganti oleh perusahaan. Berdasarkan penilaian yang dilakukan diketahui bahwa program kesehatan dan keselamatan kerja telah berjalan efektif sesuai dengan pedoman/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## 2. Kriteria

Program hubungan ketenagakerjaan telah dilaksanakan sesuai dengan Buku Panduan Perusahaan (BPP) *Human Capital* PT Bank SulutGo.

## 3. Penyebab

Perusahaan telah mengikut sertakan pengawainya dalam BPJS kesehatan dan ketenagakerjaan serta menyediakan kotak pertolongan pertama pada kecelakaan pada setiap lantai dan selalu menjaga kebersihan dalam tempat kerja.

## 4. Akibat

Karyawan dapat bekerja dengan tenang karena perusahaan telah memfasilitasi karyawan dengan BPJS yang dapat digunakan ketika sakit. Terdapat juga kotak pertolongan pertama pada setiap lantai, adanya petugas kebersihan.

**j. Kepuasan Kerja Karyawan**

## 1. Kondisi

Perusahaan telah menetapkan indikator-indikator penting untuk kepuasan kerja karyawan namun penilaian kepuasan kerja tidak dilaksanakan untuk setiap tahunnya. Karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi dengan adanya kompensasi yang memuaskan. Perusahaan harus lebih memahami manfaat penilaian kepuasan kerja karyawan yang dapat dijadikan evaluasi bagi perusahaan dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Perusahaan tidak dapat mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan kerja karyawan dalam setahun, perhatian perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Untuk mencegah terjadinya keluhan karyawan alangka baiknya perusahaan mengadakan penilaian kepuasan karyawan untuk setiap tahunnya agar tidak terjadi masalah yang berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan. Penilaian kepuasan kerja karyawan juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi fungsi SDM dalam menjalankan aktivitasnya untuk memperbaiki usaha dalam memenuhi kebutuhan karyawan seperti pelatihan dan pengembangan apa yang dibutuhkan karyawan dalam pekerjaan yang sedang ditangani. Apabila karyawan telah merasa nyaman dan puas dalam bekerja, maka karyawan akan menunjukkan kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan. Berdasarkan penilaian yang dilakukan diketahui bahwa program penilaian kepuasan kerja karyawan tidak berjalan dengan efektif, karena penilaian kepuasan kerja karyawan tidak dilaksanakan untuk setiap tahunnya.

## 2. Kriteria

Buku panduan perusahaan (BPP) *Human Capital* PT Bank SulutGo yaitu melaksanakan survei kepuasan terhadap gaji yang diterima untuk setahun dan survei terhadap pelatihan yang diberikan dalam setahun. Namun pada kondisi yang terjadi tidak dilaksanakan penilaian kepuasan kerja karyawan untuk setiap tahunnya.

## 3. Penyebab

Survei terhadap kepuasan kerja karyawan telah dilakukan namun tidak berjalan untuk setiap tahun.

## 4. Akibat

Perusahaan tidak dapat mengetahui apakah karyawan telah puas dengan gaji, apa yang menjadi kendala dalam berkerja serta bagaimana hasil pelatihan yang mereka dapatkan selama setahun.



**k. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK )**

## 1. Kondisi

Perusahaan telah memiliki peraturan PHK yang jelas dan didokumentasikan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Seluruh karyawan telah mengetahui dengan baik tentang peraturan PHK dan memproses dengan cepat semua kasus PHK. Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi karena keputusan perusahaan maupun keinginan sendiri. Sejauh ini PHK yang terjadi pada PT Bank Sulutgo manado dikarenakan mangkir, sakit berkepanjangan, absensi, pensiun, dan terjadinya fraud/kecurangan. Jika terjadi hal-hal seperti yang telah di sebutkan diatas terjadi maka akan terjadi PHK.

## 2. Kriteria

PHK telah dilaksanakan sesuai dengan Buku Panduan Perusahaan (BPP) *Human Capital* PT Bank SulutGo.

## 3. Penyebab

PT. Bank SulutGo telah menjalankan kebijakan mengenai PHK sesuai dengan pedoman perusahaan maupun dari pemerintah. Apabila kinerja karyawan tidak sesuai dengan harapan perusahaan, maka karyawan akan diberikan surat peringatan terlebih dahulu dan diberi waktu untuk memperbaiki kinerjanya. Jika karyawan menunjukkan hasil yang baik maka tidak akan terjadi PHK, namun jika karyawan tidak dapat menunjukkan hasil yang baik, maka akan dilakukan PHK. Berdasarkan penilaian yang dilakukan diketahui bahwa program pemutusan hubungan kerja (PHK) telah berjalan efektif sesuai dengan pedoman/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## 4. Akibat

Proses PHK berjalan sesuai dengan prosedur di perusahaan. Karyawan juga telah memahami hal-hal apa saja yang dapat menyebabkan terjadinya PHK.

**PENUTUP****Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan antara lain:

1. Program-program pada fungsi sumber daya manusia seperti perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, pelatihan dan pengembangan karier, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja sdm, kompensasi dan balas jasa, hubungan ketenagakerjaan, keselamatan dan kesehatan kerja karyawan, serta pemutusan hubungan kerja (PHK) telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kriteria/pedoman yang ditetapkan oleh perusahaan.
2. Penilaian kepuasan kerja karyawan belum berjalan dengan efektif. Perusahaan tidak melakukan penilaian kepuasan kerja karyawan untuk setiap tahunnya. Perusahaan tidak dapat mengetahui sampai sejauh mana tingkat kepuasan karyawan untuk setiap tahunnya. Perhatian perusahaan terhadap kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kinerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

**Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. PT bank SulutGo Manado sebaiknya memiliki waktu rekrutmen yang terstruktur, sehingga ada gambaran yang jelas bagi pelamar kapan bisa memasukkan lamaran kerja pada PT Bank SulutGo Manado. Hal tersebut dapat membantu perusahaan disaat terjadinya peningkatan beban kerja atau terjadi kekosongan struktur karena PHK.
2. PT Bank SulutGo Manado sebaiknya menyediakan kotak pertolongan pertama pada setiap ruangan. Untuk mencegah terjadinya sesuatu yang tidak diinginkan pada ruangan yang berbeda, dengan adanya kotak pertolongan pertama pada setiap ruangan maka karyawan yang mengalami kecelakaan seperti luka akan cepat mendapatkan pertolongan.
3. PT Bank SulutGo sebaiknya lebih memahami pentingnya diadakan program penilaian kepuasan kerja karyawan untuk setiap tahunnya. Dengan adanya penilaian kepuasan kerja karyawan untuk setiap tahun dapat membantu perusahaan melihat tingkat kepuasan kerja karyawan. Perusahaan dapat mengetahui faktor- faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawan sehingga dapat dilakukan usaha perbaikan. Perusahaan juga dapat mengetahui apakah karyawan merasa puas dengan pelatihan yang telah diberikan selama setahun. Sehingga ketika karyawan tidak merasa puas maka karyawan dapat memberikan masukan untuk perbaikan demi kepentingan Bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bayangkara, IBK. 2015. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat, Jakarta.
- Pratiwi B. 2012. *Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia*. Skripsi. Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/5432>. Diakses tanggal 11 Januari 2019.
- Chandra, E. 2015. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada CV. Media Printika*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. [https://www.academia.edu/12342033/AUDIT\\_SUMBER\\_DAYA\\_MANUSIA\\_PROGRAM\\_STUDI\\_MANAJEMEN](https://www.academia.edu/12342033/AUDIT_SUMBER_DAYA_MANUSIA_PROGRAM_STUDI_MANAJEMEN). Diakses tanggal 11 Januari 2019.
- Lestari, S. I. 2014. *Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Surakarta. <http://eprints.ums.ac.id/32118/>. Diakses tanggal 11 Juli 2019.
- Hansen dan Mowen. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. 2014. *Sistem Akuntansi*. Cetakan Keempat. Salemba Empat, Jakarta.
- Papina, A. 2016. *Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia*. *Jurnal Profita edisi 3.* Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Negeri Yogyakarta. <http://journal.student.uny.ac.id/ojs/index.php/profita/article/viewFile/5624/5371>. Diakses tanggal 30 Januari 2019
- Tandri, M., Sondakh, J. J., dan Sabijono, H. 2015. Efektivitas Penerapan Sistem Pengendalian Intern Terhadap Penerimaan Dan Pengeluaran Kas Di RSUD Pancaran Kasih Gmim Manado. *Jurna EMBA* 3(3): 208-218. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/issue/view/1114/showToc>. Diakses tanggal 02 Februari 2019.
- Wirjono E. R . 2013. Hubungan Antara Sistem Akuntansi Manajemen dan Ketidakpastian Lingkungan yang dirasakan terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*. Vol.8 No.1 Januari 2013 <https://ojs.unud.ac.id/index.php/jiab/article/view/5207/3981>. Diakses tanggal 04 Februari 2019.