

**AUDIT MANAJEMEN SEBAGAI SARANA UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PADA KANTOR BADAN KEUANGAN DAN ASET DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA)**

*MANAGEMENT AUDIT AS A MEANS FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCE FUNCTIONS (CASE STUDY AT THE OFFICE OF THE REGIONAL FINANCE AND ASSET AGENCY OF NORTH SULAWESI PROVINCE)*

Oleh:  
**Jecklin C.M. Lengkong<sup>1</sup>**  
**Bernhard Tewel<sup>2</sup>**  
**Genita G. Lumintang<sup>3</sup>**

<sup>123</sup>Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan  
Bisnis Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail:

[1lengkong140@gmail.com](mailto:lengkong140@gmail.com)

[2bernhardtewel@unsrat.ac.id](mailto:bernhardtewel@unsrat.ac.id)

[3genitagracia73@gmail.com](mailto:genitagracia73@gmail.com)

**Abstrak:** Penelitian tentang audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia yang dilakukan di Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara bertujuan untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia dan untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang ditemukan serta untuk memberikan rekomendasi atas kelemahan tersebut. Proses penilaian efektivitas dilakukan dengan membandingkan kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat berdasarkan temuan yang diperoleh. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode deskriptif. Data- data diperoleh dari wawancara, observasi, dokumentasi, dan studi kepustakaan. Informan dalam penelitian ini sebanyak 10 orang. Penelitian difokuskan pada 10 fungsi sumber daya manusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua fungsi yang ada telah berjalan dengan efektif. Namun ada juga beberapa kelemahan seperti: perencanaan SDM ada gap antara pegawai ASN dengan pegawai THL. Peneliti merekomendasikan organisasi untuk membuat perencanaan SDM dan program yang tepat supaya lebih mengoptimalkan kinerja pegawai dan mengurangi stereotip antar pegawai. Dari penilaian kinerja Badan keuangan dan Aset daerah penilaian yang dilakukan secara tertutup dan satu arah yaitu dari atasan dengan pegawai yang bersangkutan. Adanya feedback antara atasan dengan bawahan dapat dijadikan sebagai upaya untuk mengevaluasi dan memperbaiki serta meningkatkan kinerja pegawai. Proses penilaian kinerja juga sebaiknya dilakukan secara terbuka.

**Kata Kunci:** *Audit Manajemen, Fungsi Sumber Daya Manusia, Efektivitas*

**Abstract:** *Research conducted at the North Sulawesi Province Regional Financial and Asset Agency aims to assess the effectiveness of human resource functions and identify weaknesses found and provide recommendations for these weaknesses. The effectiveness assessment process is carried out by comparing criteria, conditions, causes and effects. This type of research is qualitative research using a case study approach. Data was obtained from interviews, observation, documentation and literature study. There were 10 informants in this study. The research focuses on 10 human resource functions. The research results show that all existing functions have been running effectively. However, there are also several weaknesses, such as: HR planning, the gap between ASN employees and THL employees. From the performance assessment of financial bodies and regional assets, the assessment is carried out in a closed and one-way manner, namely from the superior to the employee concerned*

**Keywords:** *Management Audit, Human Resources Function, Effectiveness.*

## LatarBelakang

Berkembangnya kondisi ekonomi dan bisnis dalam era globalisasi, mengharuskan organisasi untuk dapat menyesuaikan diri dengan keinginan masyarakat. Oleh karena itu, organisasi harus dapat melakukan perencanaan yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Perencanaan yang dilakukan tidak lepas dari pentingnya sumber daya manusia yang baik untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Adanya pengelolaan sumber daya manusia yang tepat dapat menunjukkan bahwa organisasi bisa mendapatkan, mengembangkan dan mengevaluasi pegawai sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan guna mencapai tujuan organisasi. Lasut, J. (2014). Menyatakan perencanaan merupakan suatu hal yang sangat penting didalam aktivitas organisasi untuk mencapai tujuannya secara efektif. Dengan kata lain, dapat dikatakan bahwa dalam perencanaan dapat memberikan manfaat yang penting terhadap pencapaian efektivitas kerja atau perencanaan akan lebih mengefektifkan pencapaian tujuan, karena suatu tujuan tanpa perencanaan bisa mencapai tetapi hasilnya asal jadi.

Audit sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat membantu manajemen untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi hal-hal yang menyimpang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh manajemen dan fungsinya. Audit sumber daya manusia dapat menjadi suatu instrumen dan alat perubahan organisasi untuk menilai sistem pengendalian internal yang ada di organisasi. Kebijakan dan sistem kerja yang diterapkan dalam organisasi juga dapat dinilai melalui audit manajemen sumber daya manusia. Sumule, P. K. (2012), menyatakan Audit SDM berfokus pada pencarian data dan informasi tentang permasalahan organisasi dari perspektif SDM, lebih spesifik menyangkut masalah-masalah yang mengakibatkan kegagalan organisasi. Misalnya karena tengah terjadi issue sentral atau karena adanya permintaan khusus dari manajemen karena alasan tertentu. Menurut Bhayangkara (2016) Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada departemen ini. Audit SDM termasuk studi terhadap fungsi manajemen SDM pada organisasi secara keseluruhan

Penelitian pada Kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara dilakukan karena selama ini organisasi belum pernah melaksanakan audit manajemen secara khusus pada fungsi sumber daya manusia. Hal ini yang mendasari penulis berkeinginan untuk meneliti dan memastikan apakah pelaksanaan fungsi SDM pada organisasi tersebut telah berjalan dengan efektif, mengidentifikasi hambatan-hambatan yang ditemukan selama pencapaian tujuan fungsi SDM, serta memberikan rekomendasi untuk fungsi sumber daya manusia Rekomendasi hasil audit nantinya dapat digunakan sebagai dasar perbaikan dari fungsi SDM yang telah ada dan jadi masukan bagi pemimpin organisasi dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan fungsi SDM.

Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara sendiri merupakan organisasi sektor pemerintahan dimana semua kebijakan, peraturan, dan kegiatan yang ada dalam fungsi SDM harus sesuai dengan peraturan yang telah dibentuk oleh pemerintah. Oleh karena itu, perlu adanya pendekatan *compliance audit* (audit kepatuhan) untuk menentukan ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku. Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara merupakan badan daerah yang memegang peran dan fungsi strategis di bidang keuangan dan aset daerah, yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Sulawesi Utara Nomor 4 Tahun 2016. Tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Sulawesi Utara sebagai salah satu lembaga teknis daerah provinsi yang berkedudukan sebagai unsur pendukung tugas Gubernur dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik dibidang pengelolaan keuangan dan Aset daerah.

## Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia yang di jalankan oleh Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara
2. Untuk menemukan kelemahan-kelemahan yang ada dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia
3. Untuk memberikan masukan berupa rekomendasi untuk memperbaiki kelemahan yang ada.

### **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018: 2) menyatakan bahwa: “Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian sumber daya”

Bintoro dan Daryanto (2017: 15) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

### **Audit Manajemen**

Betri (2020: 6) audit manajemen merupakan audit terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur-unsur manajemen suatu organisasi tersebut, apakah telah direncanakan, dilaksanakan dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar, sehingga fungsi-fungsi pada suatu organisasi tersebut dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi serta kesesuaian terhadap kebijakan setiap operasi yang dilaksanakan.

### **Efektivitas**

Bayangkara (2016: 17), efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Siagian (2011: 24), menyatakan efisiensi adalah penggunaan sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang ditentukan terlebih dahulu untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa tertentu untuk kegiatan yang dilakukan.

### **Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Bayangkara (2016: 106), audit sumber daya adalah penilaian dan analisis menyeluruh terhadap program sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia berfokus pada evaluasi kegiatan sumber daya manusia yang terjadi di organisasi untuk menentukan apakah kegiatan tersebut telah dilakukan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberikan rekomendasi dalam memperbaiki berbagai kekurangan yang masih terjadi pada SDM yang ada. Kegiatan mengaudit sumber daya untuk meningkatkan kinerja program/kegiatan.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian Lasrida dan Amik,(2020) bertujuan untuk untuk mengetahui tingkat efektivitas fungsi-fungsi sumber daya manusia serta memberikan saran dan rekomendasi atas berbagai kelemahan yang ditemukan di perusahaan Metalindo Wahana Putra. Penelitian menggunakan metode kualitatif hasil penelitian terdapat beberapa kelemahan. Berbagai kelemahan yang ditemukan yaitu: Perencanaan dan sumber daya manusia yang tidak terdokumentasi dengan baik, belum adanya program pelatihan dan pengembangan karyawan, belum adanya standar yang mengatur mengenai perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja serta perlindungan kesehatan yang belum didapatkan oleh karyawan perusahaan ( asuransi).

Penelitian Riska dan Nurul, (2013) bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia, mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dalam pencapaian efektivitas dan memberikan rekomendasi perbaikan untuk peningkatan efektivitas. Penelitian ini menggunakan studi kasus dengan metode deskriptif. Hasil penelitian menyatakan sembilan fungsi telah berjalan efektif, namun salah satu program fungsi Penilaian Prestasi Kerja masih dianggap belum efektif yaitu untuk program Pemilihan Karyawan Teladan. Selain itu satu fungsi yang belum berjalan efektif adalah fungsi Perencanaan Pengembangan Karir. Terdapat kendala dan kelemahan ditemukan sehingga diajukan beberapa rekomendasi perbaikan.

Penelitian Budiman, S. N. A. (2021). bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui audit msdm atas rekrutmen karyawan, untuk meningkatkan efektivitas kerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Penelitian menggunakan metode kualitatif hasil penelitian menunjukkan bahwa audit sumber daya manusia telah berjalan dengan efektif. Sistem Rekrutmen di dalam PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sudah cukup baik karena menggunakan sumber dan metode yang lengkap yaitu internal dan eksternal.

Penelitian Wahyuandari,W. (2019). bertujuan untuk menganalisis audit manajemen terhadap fungsi SDM dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Metode penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif hasil penelitian menunjukkan bahwa Fungsi manajemen sudah dilaksanakan oleh organisasi, artinya ketika seluruh

unsur manajemen telah dilaksanakan maka organisasi sudah sesuai atau ideal. Analisis prosedur pemeriksaan melaporkan bahwa pimpinan organisasi ditugaskan untuk meningkatkan kinerja pegawai atau pegawai.

Penelitian Hudha, M. S., & Siswanto, M. H. (2016). bertujuan untuk mengetahui fungsi sumber daya manusia dijalankan sesuai dengan prosedur (peraturan perundang-undangan) yang telah ditetapkan dan mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi fungsi sumber daya manusia pada setiap kegiatan. Penelitian menggunakan metode kualitatif hasil penelitian menekankan pada gagasan kebenaran obyektif tentang keadaan objek yang diteliti, yaitu bagaimana manajemen sumber daya manusia diterapkan pada fungsi sumber daya manusia.

## METODE PENELITIAN

### Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif tujuannya untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam mengenai Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber daya Manusia di Kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Pengamatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengamatan secara langsung disertai wawancara mendalam dengan informan yang terlibat. Metode penelitian yang peneliti gunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:21), penelitian deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk menarik kesimpulan yang lebih luas.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Badan Keuangan dan Aset Daerah yang berlokasi. Jl. 17 Agustus No. 69 Manado.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini pegawai Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 10 informan yakni pegawai yang telah bekerja di Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara.

### Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini ada dua sumber data yang akan digunakan yaitu sumber data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan narasumber, pengisian kuesioner (angket) yang diberikan, dan peneliti melakukan pengamatan langsung di lapangan (observasi). Data sekunder dalam penelitian ini merupakan data pendukung dari data primer yang diperoleh dari dokumen yang berkaitan dengan data yang sifatnya mendukung keperluan data primer seperti artikel, buku-buku, jurnal penelitian dan informasi dari pegawai kantor badan keuangan dan aset daerah provinsi sulawesi utara

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam penelitian ini yaitu:

1. Wawancara. menurut Esberg (2000) dalam Sugiyono (2017:72), merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan gagasan melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksi makna dalam suatu topik tertentu.
2. Observasi adalah teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan melakukan pengamatan langsung tanpa mengajukan pertanyaan atau komunikasi dengan individu. Menurut Widi (2010:236), observasi merupakan suatu cara yang sangat bermanfaat, sistematis, dan selektif dalam mengamati dan mendengarkan interaksi atau fenomena yang terjadi.
3. Dokumentasi menurut Sugiyono (2017:82), mencari subjek-subjek dalam bentuk tulisan, gambar atau monumental. Dokumen yang dipelajari meliputi sejarah organisasi, visi, misi dan tujuan organisasi, struktur organisasi, kegiatan organisasi,
4. Studi Kepustakaan yang berkaitan dengan pembahasan, dengan tujuan untuk memperdalam teori-teori yang digunakan membahas dan menyelesaikan masalah

### Teknik Analisis

Menurut Sugiyono (2017), analisis data kualitatif adalah proses meneliti dan menyusun data secara sistematis yang diperoleh dengan mengkategorikan data, mendeskripsikannya dalam satuan-satuan, mensintesiskannya, menyusunnya menjadi model, memilih mana yang penting dan apa yang akan dipelajari dan membuat kesimpulan Analisis data dilakukan sesuai tahapan audit manajemen yaitu:

1. Audit Pendahuluan
2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen
3. Audit Terperinci
4. Pelaporan

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Profil Badan Keuangan dan Aset Daerah

Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Sulawesi Utara Nomor 4 Tahun 2016 tentang pembentukan dan susunan perangkat daerah Sulawesi Utara sebagai salah satu lembaga teknis daerah provinsi yang berkedudukan sebagai unsur pendukung tugas Gubernur dalam melaksanakan penyusunan dan pelaksanaan kebijakan daerah yang bersifat spesifik dibidang pengelolaan keuangan dan Aset daerah

### Hasil Penelitian

**Tabel 1. Profil Informan**

No.	Uraian	Jumlah	Besaran
1	Jenis Kelamin		
	Perempuan	6	60%
	Laki – Laki	4	40%
	Pendidikan		
2.	SMA / SMK	-	-
	S1	9	90%
	S2	1	10%
3.	Lama berkerja		
	1 tahun	2	20%
	2 Tahun	5	50%
	3 Tahun Keatas	3	30%

*Sumber : Wawancara Pribadi dengan Informan*

Berdasarkan tabel di atas, ada 10 orang yang menjadi informan. Mereka berasal dari Badan Keuangan dan Aset daerah Provinsi Sulawesi utara. Jenis kelaminnya adalah 4 orang pria dan 6 orang wanita. Lama bekerja adalah waktu mereka bekerja pada jabatan tersebut. Jenjang pendidikan mereka yang terakhir berbeda-beda, yaitu SMA/SMK, S1 dan S2. Berdasarkan wawancara dan observasi yang telah dilakukan, penulis dapat menguraikan tentang Audit manajemen sebagai sarana untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Dalam penelitian ini penulis memperoleh hasil 10 (sepuluh) fungsi sumber daya manusia pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara secara umum telah berjalan efektif. Sepuluh fungsi SDM yang diaudit adalah perencanaan SDM, penerimaan (rekrutmen) karyawan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengembangan karir, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja karyawan, dan pemutusan hubungan kerja (PHK). Selain itu, ditemukan juga beberapa kelemahan dalam pengelolaan sdm seperti: Perencanaan SDM, penilaian kerja. Rekomendasi dan perbaikan yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan organisasi dalam pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia di masa yang akan datang yaitu perencanaan SDM ada gap antara pegawai ASN dengan pegawai THL. Pegawai yang berasal dari THL dianggap kurang produktif dalam bekerja. Peneliti merekomendasikan organisasi untuk membuat perencanaan SDM dan program yang tepat supaya lebih mengoptimalkan kinerja pegawai dan mengurangi stereotip antar pegawai. Dari fungsi penilaian kinerja Badan keuangan dan Aset daerah penilaian yang dilakukan secara tertutup dan satu arah yaitu dari atasan dengan pegawai yang bersangkutan. Peneliti merekomendasikan ada baiknya organisasi juga menerapkan penilaian dari bawahan terhadap atasan untuk dapat

mengetahui bagaimana cara atasan memimpin dan mengarahkan bawahannya. Adanya feedback antara atasan dengan bawahan dapat dijadikan sebagai upaya untuk mengevaluasi dan memperbaiki serta meningkatkan kinerja pegawai. Proses penilaian kinerja juga sebaiknya dilakukan secara terbuka.

## **Pembahasan**

### **Perencanaan SDM**

Eric Vetter dalam Jackson & Schuler (1990) dan Schuler & Walker (1990) mendefinisikan perencanaan SDM (Human Resource Planning) sebagai: proses di mana manajemen menetapkan organisasi seharusnya bergerak dari keadaan SDM sekarang ini menuju posisi SDM yang diinginkan di masa depan. Perencanaan SDM melibatkan penilaian kondisi internal perusahaan, yaitu jumlah tenaga kerja (Bayangkara, 2016:117). Berdasarkan hasil temuan di lapangan perencanaan SDM memuat secara jelas kualifikasi SDM yang dibutuhkan sesuai dengan posisi masing-masing divisi/jabatan. Melibatkan penilaian kondisi internal organisasi, yaitu jumlah tenaga kerja. Perencanaan SDM dibuat untuk memenuhi kebutuhan pegawai dan memastikan ketersediaan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi. organisasi secara dinamis mengevaluasi fungsi perencanaan SDM agar memuat bagaimana cara agar pegawai dapat bekerja lebih optimal sesuai dengan job description. Peneliti menemukan bahwa terdapat kelemahan yaitu ada gap antara pegawai ASN dengan pegawai THL. Pegawai yang berasal dari THL dianggap kurang produktif dalam bekerja. Peneliti merekomendasikan Organisasi untuk membuat perencanaan SDM dan program yang tepat supaya lebih mengoptimalkan kinerja pegawai dan mengurangi stereotip antar pegawai.

### **Penerimaan (Rekrutmen)**

Halim, W. S. (2016). Rekrutmen merupakan langkah awal yang dilakukan perusahaan untuk menarik dan mencari sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Menurut (Hasibuan, 2007:40) rekrutmen sebagai usaha mencari dan mempengaruhi calon tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ditawarkan oleh suatu organisasi. Devinisi yang serupa juga dikemukakan oleh (Nurmansyah, 2011:71) yang mendefinisikan rekrutmen sebagai kegiatan untuk mendapatkan tenaga kerja baru untuk mengisi lowongan-lowongan jabatan yang ada pada unit-unit dalam organisasi. Berdasarkan hasil temuan di lapangan Organisasi memiliki kualifikasi minimum pada proses rekrutmen pegawai baru sesuai SOP yang ditetapkan. Batas umur untuk jenjang SMA/SMK yaitu 18 tahun dan maksimal 28 tahun, sedangkan untuk S1-S2 yaitu 18 tahun dan maksimal 38 tahun. S1 lebih diutamakan bila memiliki pengalaman minimal 2 tahun, lulusan universitas negeri, dengan IPK minimal 3. Organisasi lebih mengutamakan pemenuhan kebutuhan pegawai dari rotasi dan mutasi internal sebelum merekrut orang dari luar dikarenakan jumlah tenaga kerja di BKAD Provinsi Sulut sudah terlalu banyak yaitu sekitar 180 orang pegawai. Untuk itu organisasi lebih mengefisienkan pegawai yang sudah ada. Contohnya, setiap bulan pasti ada pegawai yang pensiun. Posisi jabatan yang kosong dari pegawai pensiun tersebut akan diisi oleh bawahan karena bawahan dituntut untuk promosi atau naik jabatan.

### **Seleksi dan Penempatan**

Kartika, C. S. (2014). Seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar atau orang-orang yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada perusahaan. Penempatan merupakan usaha mencocokkan (matching) individu dengan pekerjaan: kebutuhan (spesifikasi jabatan) dengan pengetahuan, skill, kemampuan, preferensi, minat, dan kepribadian pelamar. Seleksi tenaga kerja merupakan proses dalam menemukan tenaga kerja yang sesuai dan tepat dari sekian kandidat yang tersedia. Menurut Ivancevich dalam Masram dan Mu'ah (2017:28) mengemukakan bahwa "seleksi adalah proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memilih dari sekumpulan pelamar dan memilih yang paling baik untuk memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan saat ini". Proses seleksi pegawai baru sesuai kebijakan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi. Proses seleksi diawali dengan informasi yang resmi tertera pada website cpns.kemhum.go.id. Selanjutnya untuk Pegawai THL hanya menyiapkan surat lamaran, data diri serta perlengkapan dokumen lainnya. Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulut melaksanakan 2 (dua) macam program orientasi bagi pegawai baru, antara lain :

1. Masa Pelatihan, selama 1 (satu) minggu, yaitu untuk menerapkan disiplin kerja, terdapat arahan dan motivasi kerja, pengenalan lingkungan BKAD terutama pada bidang tempat pegawai baru akan bekerja
2. Masa Percobaan, selama 1 (satu) tahun, yaitu pegawai baru akan ditempatkan di bidang yang sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikannya.

### **Pelatihan dan Pengembangan**

Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan merupakan upaya peningkatan kemampuan jangka

pendek, sedangkan pengembangan merupakan upaya peningkatan kompetensi karyawan untuk persiapan mengembangkan tanggung jawab yang lebih tinggi di masa mendatang. Dalam artikel ini dibahas mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan. Hasil literature review ini yaitu bahwa pelatihan dan pengembangan perlu dilaksanakan secara adil, transparan dan dilakukan evaluasi untuk mengetahui hasil dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan tersebut. Menurut Handoko (2001) dalam Masram dan Mu'ah (2017:32) mengatakan bahwa "pelatihan dan pengembangan merupakan hal yang berbeda. Pelatihan memiliki tujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan Teknik terperinci dan rutin. Organisasi memberikan kesempatan yang sama kepada pegawai dan menyediakan sarana untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, perilaku, wawasan, kemampuan manajerial, kepemimpinan melalui program pendidikan dan latihan yang diselenggarakan. Program pelatihan diikuti oleh semua golongan pegawai. Program pelatihan eksternal biasanya diadakan di luar organisasi dengan menyewa lembaga yang sesuai untuk meningkatkan team building, sedangkan bagi internal organisasi mengadakan seminar dan pelatihan kerja yang sesuai dengan kebutuhan bidang. Terdapat pelatihan bimtek, workshop dan sosialisasi pelatihan aplikasi SIMDA dan SIPD.

### **Penilaian Kinerja**

Hasanah, A. N. (2018). Penilaian kinerja harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Dengan melakukan proses penilaian kinerja maka prestasi yang dicapai setiap karyawan dengan nilai buruk sekali, perlu perbaikan, cukup, baik, dan baik sekali bisa diketahui secara jelas. Menurut Bintoro (2017) "penilaian kinerja (Performance Appraisal) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Organisasi melakukan penilaian kinerja terhadap seluruh tingkat jabatan yang ada dengan berbasis teknologi. Sistem yang ada mengevaluasi dan menganalisa kinerja pegawai sebagai dasar pembagian reward dan punishment atas pencapaian kerja. Sejak periode 2013/2014, organisasi telah menerapkan Key Performance Indicators sebagai penilaian kinerja pegawai. Kelemahan yang ditemukan dari fungsi penilaian kinerja Badan keuangan dan Aset daerah penilaian yang dilakukan secara tertutup dan satu arah yaitu dari atasan dengan pegawai yang bersangkutan. Ada baiknya organisasi juga menerapkan penilaian dari bawahan terhadap atasan untuk dapat mengetahui bagaimana cara atasan memimpin dan mengarahkan bawahannya. Adanya feedback antara atasan dengan bawahan dapat dijadikan sebagai upaya untuk mengevaluasi dan memperbaiki serta meningkatkan kinerja pegawai. Proses penilaian kinerja juga sebaiknya dilakukan secara terbuka.

### **Perencanaan dan Pengembangan Karir**

Sos, N. S. (2015). Perencanaan dan pengembangan karir, merupakan suatu proses perencanaan yang memungkinkan para pegawai untuk mengidentifikasi sasaran karir dan jalur-jalur yang menuju ke sasaran/ tujuan tersebut. Menurut Sutrisno (2017:165) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir berarti organisasi/perusahaan/pimpinan telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir pegawai selama bekerja. Setiap pegawai diberikan kesempatan yang sama untuk mengembangkan karirnya dalam organisasi, termasuk memperoleh promosi/kenaikan jenjang dan jabatan. Pemberian promosi kepada pegawai didasarkan atas penilaian terhadap prestasi, pendidikan, kompetensi/keahliannya menurut kebutuhan dan penilaian organisasi. Meskipun setiap tahun membutuhkan SDM karena terjadi jabatan kosong akibat pegawai pensiun, resign, PHK atau bahkan meninggal dunia, jabatan kosong tersebut tidak boleh kosong sehingga harus diisi oleh pejabat setingkat.

### **Kompensasi dan Balas Jasa**

Kenelak, D., Pio, R. J., & Kaparang, S. G. (2016). Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para pegawai sebagai balas jasa atas kerja mereka, dan kompensasi itu sendiri dapat dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan tak langsung. Menurut Wukir (2013:84), "kompensasi adalah suatu balas jasa atau imbalan yang diberika kepada pegawai atas pekerjaan mereka". Menurut Bangun (2012:255), "kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaanya". Organisasi memiliki ketentuan penggajian dan tunjangan kerja serta penghasilan lainnya yang terdokumentasi dengan jelas berdasarkan kebijakan organisasi dan peraturan pemerintah. Pastinya harus tepat dalam menentukan gaji. Ditentukan sesuai golongan, masa kerja, dan jabatan, dinilai dan dihitung setiap bulan, hasilnya ada insentif setiap awal tahun. Dilakukan saat penilaian kinerja berlangsung, sudah termasuk evaluasi penilaian pegawai ASN". merujuk PP 46 tahun 2011.

### **Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Haerani, Rizkya dan Kusdi Raharjo. (2014). Keselamatan kerja menunjuk pada perlindungan kesejahteraan fisik dengan dengan tujuan mencegah terjadinya kecelakaan atau cedera terkait dengan pekerjaan. Menurut Suparyadi dan Zainal(2015:268) “Kesehatan Kerja merupakan suatu kondisi fisik, mental, dan sosial, dan bukan hanya ketidakadaan penyakit atau kelemahan pada waktu melaksanakan suatu pekerjaan. Program keselamatan dan kesehatan kerja pada organisasi dilakukan. Terdapat 2 (dua) kegiatan dalam mendukung keselamatan dan kesehatan kerja, yaitu :1). Diklat SMK3 (Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja), kerja sama dengan Dinas Kesehatan, dilaksanakan sesuai jadwal yang ditetapkan organisasi dan pada saat diklat orientasi untuk pegawai baru. 2).Pelatihan Simulasi Pemadam Kebakaran, kerja sama dengan Damkar Kota Manado, dilakukan setiap setahun sekali. Untuk mencegah dan mengurangi kemungkinan terjadinya kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja kepada pegawai, juga untuk meningkatkan rasa aman dan nyaman dalam melaksanakan pekerjaannya. Jaminan atas kesehatan dan keselamatan kerja merupakan bentuk tanggung jawab dan kepedulian sosial organisasi terhadap aset sumber daya manusia di tempat kerja, maka apabila terjadi gangguan kesehatan dapat segera ditangani dan tidak akan mengganggu kegiatan operasional. Selain itu, organisasi juga selalu memeriksa dan melengkapi fasilitas yang ada karena tingkat risiko yang ada dalam bekerja berbeda sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing.

### **Kepuasan Kerja Pegawai**

Wiliandari, Y. (2015). Kepuasan kerja karyawan adalah keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, karyawan yang tak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya itu. Menurut Afandi (2018: 74) kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Badan keuangan dan aset daerah melaksanakan proses kepuasan kerja untuk menciptakan hubungan yang harmonis antara pegawai dengan (1) memberikan seluruh hak-hak pegawai sesuai kebijakan yang ada, (2) memberikan otonomi dan kebebasan dalam melakukan pekerjaan namun tetap sesuai dengan peraturan. Badan keuangan dan aset daerah yang mengatur tentang hak dan kewajiban antara pegawai dengan organisasi dan kepala badan. menjamin untuk tidak melakukan diskriminasi atau tekanan, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap pegawai. Untuk meningkatkan hubungan baik antara pegawai dengan organisasi dan pimpinan, pihak-pihak terkait perlu melaksanakan pemenuhan hak dan kewajibannya secara tepat waktu dengan mematuhi peraturan yang berlaku.

### **Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**

Ramlan, A. J. A. (2016). Karyawan itu berhenti atau diberhentikan. Berbagai alasan atau sebab karyawan itu berhenti, ada yang didasarkan pemberhentian sendiri, tapi ada juga atas alasan karena peraturan yang sudah tidak memungkinkan lagi karyawan tersebut meneruskan pekerjaannya. Akibatnya dari pemberhentian berpengaruh besar terhadap pengusaha maupun karyawan. Untuk karyawan dengan diberhENTIKANNYA dari perusahaan atau berhenti dari pekerjaan, berarti karyawan tersebut tidak dapat lagi memenuhi kebutuhan secara maksimal untuk karyawan dan keluarganya. PHK merupakan pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha (Sativa, 2008). Organisasi telah banyak melakukan PHK atas tindakan pelanggaran disiplin, penyalahgunaan asset. Salah satu alasan lain terjadinya PHK adalah pegawai yang memasuki batas usia pensiun dan meninggal dunia. pegawai tetap yang sudah memasuki Batas Usia Pensiun (BUP) yaitu 58 tahun. Pegawai yang dikenakan PHK akan diberikan hak-haknya sesuai peraturan yang berlaku dengan memperhatikan azas keadilan. Organisasi sebaiknya dapat memberikan kesan positif dan menjaga komunikasi dengan pegawai yang dikenai PHK. Hal ini bertujuan agar terjalinnnya hubungan baik antara organisasi dengan eks-pegawai serta mencegah timbulnya kesan negatif pada masyarakat

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang terdapat pada bab – bab sebelumnya. Maka dapat disimpulkan bahwa secara umum :

1. Fungsi SDM pada kantor badan keuangan dan aset daerah provinsi sulawesi utara telah berjalan secara efektif. Hal ini dapat disimpulkan dengan cara membandingkan antara kriteria yang didasarkan pada aturan dan kebijakan dan peraturan undang-undang yang berlaku dengan kondisi aktual pada organisasi, serta penyebab yang merupakan pelaksanaan fungsi SDM
2. Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara melaksanakan 10 fungsi SDM yang diteliti, antara lain: Perencanaan SDM, rekrutmen karyawan, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja karyawan, dan pemutusan hubungan kerja. Pelaksanaan ini telah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan kebijakan dan tujuan organisasi.
3. Badan keuangan dan aset daerah provinsi sulawesi utara telah melaksanakan fungsi SDM secara efektif sehingga tidak ada alternatif perbaikan yang diberikan melainkan hanya sekedar saran untuk meningkatkan kinerja

### Saran

1. Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulut sebaiknya dapat menjadikan hasil audit sebagai alat untuk mengetahui efektivitas fungsi sumber daya manusia.
2. Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulut sebaiknya mempertimbangkan rekomendasi yang diberikan peneliti untuk setiap fungsi SDM sebagai perbaikan atas kelemahan-kelemahan yang ditemukan dari hasil audit fungsi sumber daya manusia.
3. Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulut diharapkan dapat meningkatkan kinerja dan kesejahteraan sumber daya manusia.
4. Badan Keuangan dan Aset Daerah Provinsi Sulut dapat menjadikan penelitian skripsi sebagai bahan evaluasi kinerja dari luar organisasi, yaitu dilihat dari penilaian akademisi.

### DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.
- Bangun, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bhayangkara, IBK. (2016). *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Betri Sirajuddin. (2020). *Pemeriksaan Manajemen*. (Ed. Revisi). Palembang: NoeFikri.
- Bintoro dan Daryanto. (2017). *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media.
- Budiman, S. N. A. (2021). Analisis Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Atas Rekrutmen Karyawan sebagai Upaya Peningkatan Efektivitas Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. (*Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara*).  
<https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/46629>
- Gustiana, R., Hidayat, T., & Fauzi, A. (2022). Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 3(6), 657-666. <https://dinastirev.org/JEMSI/article/view/1107>
- Hasibuan, Malayu. S.P. (2007). *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Hudha, M. S., & Siswanto, M. H. (2016). Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Pabrik Aspal Gresik PT. PERTAMINA (PERSERO) UPms V.  
<https://journal.unigres.ac.id/index.php/GemaEkonomi/article/view/260>
- Hasanah, A. N. (2018). Penilaian Kinerja Karyawan Menggunakan Metode Simple Additive Weighting (STUDI KASUS PT. APIKOMINDO CABANG KEDIRI). Vol. 02 No. 06  
[http://simki.unpkediri.ac.id/mahasiswa/file\\_artikel/2018/4ad784c93636c14af16474cca1562034.pdf](http://simki.unpkediri.ac.id/mahasiswa/file_artikel/2018/4ad784c93636c14af16474cca1562034.pdf)

- Halim, W. S. (2016). Analisis Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Pada Perusahaan Bihun Cahaya Tiga Tunggal. *Agora*, 4(1), 179-185. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/4240>
- Haerani, Rizky dan Kusdi Raharjo. (2014). Pengaruh Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol.15 No.1 Oktober 2014 <https://media.neliti.com/media/publications/84551-ID-pengaruh-keselamatan-dan-kesehatan-kerja.pdf>
- Jackson, S.E. dan Schuler, R.S, 1990. Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologist, *American Psychologist*, 45:223-239. [https://www.researchgate.net/publication/232537990\\_Human\\_resource\\_planning\\_Challenges\\_for\\_industrialorganizational\\_psychologists](https://www.researchgate.net/publication/232537990_Human_resource_planning_Challenges_for_industrialorganizational_psychologists)
- Kartika, C. S. (2014). Analisis Rekrutmen, Seleksi Dan Penempatan Karyawan Pada PT Arta Boga Cemerlang Surabaya. *Agora*, 2(1), 18-22. <https://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/1409>
- Kenelak, D., Pio, R. J., & Kaparang, S. G. (2016). Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan pada koperasi serba usaha baliem arabica Di Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 4(4). <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jab/article/view/13835>
- Lasut, J. (2014). Pengaruh Perencanaan Terhadap Efektivitas Kerja Aparat Kecamatan Di Kantor Kecamatan Malalayang Kota Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 4(027). <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/jab/article/view/6710/6230>
- Masram dan Mu'ah. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo. Zifatama Publisier.
- Nurmansyah. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar*. Pekan Baru; Unilak Press.
- Pradana, R. A. W., & Fachriyah, N. (2012). Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 1(2). <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/404>
- Ramlan, A. J. A. (2016). Analisis Dampak Pengurangan Tenaga Kerja Terhadap Hasil Produksi Kayu Furniure DI PT. MARUKI JALANKAPASA RAYA KACAMATAN TAMALANREA KOTA MAKASSAR. *Jurnal Ekonomi Balance Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 12(2). <https://core.ac.uk/download/pdf/233602085.pdf>
- Sigalingging, L. (2020). Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia PT. Metalindo Wahana Putra. *Jurnal SAINTIKOM (Jurnal Sains Manajemen Informatika dan Komputer)*, 16(2), 330-339. <https://ojs.trigunadharma.ac.id/index.php/jis/article/view/259>
- Sativa, A. (2008). Peranan Pengadilan Hubungan Industrial dalam Memberikan Kepastian Huku terhadap Perkara Pemutusan Hubungan Kerja (Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara). <https://repositori.usu.ac.id/handle/123456789/36270>.
- Siagian, Sondang P. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana, Jakarta.
- Suparyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Sumule, P. K. (2012). Pengaruh Audit Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Organisasi pada PT (Persero) Surveyor Indonesia Surabaya *Area. Reformasi*, 2(2). <https://jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi/article/view/18>
- Sos, N. S. (2015). Peranan Penting Perencanaan dan Pengembangan Karier. *PUBLIKA: Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 1(2), 268-281. <https://journal.uir.ac.id/index.php/JIAP/article/view/1564>

Wahyuandari, W. (2019). Analysis of Human Resources Management Audit to Improve Its Performance. In International Seminar (Vol. 1, pp. 107-117). <https://conference.unita.ac.id/index.php/conference/article/view/22>

Wukir, (2013), Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Sekolah, Cetakan I, Multi Presindo, Yogyakarta.

Wiliandari, Y. (2015). Kepuasan kerja karyawan. *Society*, 6(2), 81-95. <https://journal.uinmataram.ac.id/index.php/society/article/view/1475/752>

