

# **AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA SUB BAGIAN KEUANGAN**

## **MANAGEMENT AUDIT FOR EVALUATE THE EFFECTIVENESS OF HUMAN RESOURCES FUNCTION SUB DEPARTMENT OF FINANCE**

Oleh: Ika Ayu Widya Ningrum

Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta

ikaayuwidyaningrum@gmail.com

Rr. Indah Mustikawati, M.Si.,Ak

Staf Pengajar Jurusan Pendidikan Akuntansi Universitas Negeri Yogyakarta

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menilai efektivitas atas fungsi sumber daya manusia sub bagian keuangan serta memberikan saran dan rekomendasi dari temuan kelemahan yang terdapat pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah dokumentasi dan wawancara. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, diketahui bahwa aktivitas fungsi sumber daya manusia yang sudah berjalan efektif antara lain proses rekrutmen, seleksi, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan aktivitas yang belum berjalan efektif antara lain perencanaan SDM sub bagian keuangan, penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai.

Kata kunci: Audit Manajemen, Audit SDM Sub Bagian Keuangan, Efektivitas Fungsi SDM

### **Abstract**

*This research aims to assess the effectiveness of the human resources function sub department of finance and providing advice and recommendations from the findings of weakness contained in the Social Service Manpower and Transmigration Cilacap. This research is a qualitative descriptive study. Data collection method used in this study is documentation and interviews. Based on the research that has been carried out, it is known that the effectiveness of the human resources function that has been running effectively include recruitment, selection, planning and career development, performance appraisal, compensation and fringe benefits, and termination of employment. While activity has not been effective include human resource planning sub department of finance, staffing, training and development of employees.*

*Keywords: Management Audit, Audit of Human Resources Sub Departmen of Finance, Effectiveness of Human Resources Function*

## **PENDAHULUAN**

Dewasa ini persaingan global memberikan tekanan pada seluruh perusahaan untuk menjadi lebih maju dan unggul dibanding perusahaan lain. Ekonomi global menjadikan persaingan semakin ketat dan berat pada setiap elemen seperti kualitas produk, inovasi, pelayanan dan lain-lain. Kemajuan perkembangan

ilmu pengetahuan dan teknologi dapat digunakan oleh manajemen dalam memacu perkembangan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan daya saing yang tinggi pada perusahaan.

Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia memiliki peran

penting dalam mewujudkan tujuan suatu organisasi. SDM diibaratkan sebagai motor penggerak dalam suatu organisasi. Sebagai apapun tujuan, visi, misi, dan strategi organisasi tidak akan berguna apabila sumber daya manusianya tidak diperhatikan dan dikelola dengan baik. Oleh karena itu, SDM perlu dikelola dengan baik dan profesional agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan SDM dan tuntutan serta kemajuan suatu organisasi.

Perusahaan dapat memastikan bahwa fungsi sumber daya manusia telah berjalan dengan lancar dan mampu memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian tujuan perusahaan yang telah direncanakan. Agar tidak terjadi kegagalan dalam pencapaian tujuan maka perlu dilakukannya audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia. Audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia tidak kalah pentingnya dengan berbagai jenis audit lainnya dalam organisasi. Audit ini juga dapat memberikan sumbangan penting dalam pemeliharaan hubungan antara bagian SDM dengan manajer teknikal maupun fungsional.

Pada penelitian ini audit manajemen difokuskan pada penilaian program atau aktivitas pengendalian terhadap sumber daya manusia bagian keuangan yang meliputi proses perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan

pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja, kebijakan kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja (PHK) di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

Fungsi sumber daya manusia sub bagian keuangan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacapsaat ini dapat dikatakan belum berjalan efektif. Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah meminta tambahan pegawai ke BKD namun tidak diberi, adapun diberi tetapi tidak sesuai dengan jumlah permintaan. Saat itu Dinas meminta pegawai berjumlah 5 orang namun hanya diberi 1 orang. Dengan kurangnya SDM tersebut mengakibatkan terjadinya penggandaan tugas.

Dalam penempatan pegawai juga masih terdapat ketidaksesuaian antara proporsi jumlah pegawai yang telah ditetapkan oleh Kasubag keuangan dengan praktik yang ada di lapangan. Kasubag keuangan menetapkan 10 orang pegawai untuk sub bagian keuangan, namun pada kenyataannya hanya terdapat 4 orang pegawai saja. Selain itu, instansi tidak melakukan pelatihan dan pengembangan secara periodik. Pelatihan tersebut hanya berupa undangan dari Diklat.

Hasil dari audit atas fungsi SDM ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada Kepala mengenai efektivitas fungsi SDM yang dijalankan di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Hasil penelitian tersebut selanjutnya dapat membantu Kepala dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan uraian tersebut peneliti mengambil judul “Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Sub Bagian Keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap“. Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah untuk menilai efektivitas aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM sub bagian keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus yaitu penelitian yang dilakukan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap khususnya terhadap fungsi SDM sub bagian keuangan yang ada dalam Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Penelitian ini bertujuan untuk mengangkat fakta, keadaan, variabel, dan fenomena mengenai aktivitas-aktivitas SDM yang terjadi ketika penelitian

berlangsung dan menyajikannya apa adanya.

### **Waktu dan Tempat Penelitian**

Lokasi penelitian adalah Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap yang beralamatkan di Jalan Perwira No. 30, Cilacap. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember 2015 sampai dengan Maret 2016.

### **Subjek dan Objek Penelitian**

Subjek dari penelitian ini adalah manajemen SDM, kepala dan pegawai (Bendahara APBD) sub bagian keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap, sedangkan obyek dari penelitian ini adalah aktivitas fungsi Sumber daya Manusia yang meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja pegawai, kompensasi dan balas jasa, dan pemutusan hubungan kerja.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan teknik dokumentasi dan wawancara. Teknik dokumentasi digunakan untuk memperoleh informasi berupa Peraturan-peraturan tentang pengelolaan fungsi sumber daya manusia sub bagian keuangan di Dinas

Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara kepada manajemen SDM, kepala dan pegawai (Bendahara APBD) sub bagian keuangan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Wawancara ini digunakan untuk memperoleh informasi mengenai sumber daya manusia sub bagian keuangan di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap.

## **Instrumen dan Teknik Pengumpulan Data**

### **Instrumen**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah program audit dan pedoman wawancara. Program audit tersebut diadaptasi dari program audit Antonyella Papina (2014).

### **Teknik Analisis Data**

Dalam menganalisis data kualitatif digunakan metode analisis data deskriptif (analisis data non statistik) dengan teknik komparatif yaitu menganalisis data dengan cara membandingkan antara teori dengan kenyataan yang ada pada perusahaan. Tahap pertama yang dilakukan dalam analisis data adalah menyusun prosedur audit yang meliputi kegiatan berikut ini, antara lain: melakukan wawancara dengan

Kasubag Umum, Kasubag Keuangan dan pegawai sub bagian keuangan, melakukan survei, menganalisis objek audit. Setelah mendapatkan informasi umum instansi, peneliti membuat program audit yang akan dilakukan. Program audit yang dibuat disesuaikan dengan ruang lingkup penelitian sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian.

Tahap kedua yaitu menganalisis hasil objek audit dengan menggunakan alat pengukuran yang digunakan dalam audit manajemen sumber daya manusia. Tahap ini berlangsung ketika peneliti telah mendapatkan informasi secara cukup mengenai objek penelitian. Temuan audit yang ada dikumpulkan dan dikelompokkan untuk kemudian dianalisa. Audit manajemen sumber daya manusia mempunyai empat alat pengukuran untuk menganalisa tingkat keberhasilan dari program-program yang dilakukan oleh fungsi sumber daya manusia, antara lain:

#### 1) Menentukan Kondisi

Kondisi merupakan keadaan yang sebenarnya terjadi yang ditemukan peneliti berkaitan dengan program-program sumber daya manusia yang telah ditetapkan oleh instansi.

#### 2) Menentukan Kriteria

Kriteria merupakan standar yang berisi norma-norma dan kebijakan perusahaan yang dijadikan pedoman dalam

pelaksanaan program-program sumber daya manusia yang berjalan di instansi.

### 3) Mendeskripsikan Penyebab

Penyebab merupakan kondisi yang terjadi setelah dilaksanakannya program-program sumber daya manusia. Penyebab ini dapat berupa pencapaian hasil program sesuai dengan perencanaan yang telah dirancang atau bisa juga berupa tidak tercapainya tujuan program yang telah direncanakan oleh fungsi sumber daya manusia.

### 4) Menentukan Akibat

Akibat merupakan sesuatu yang harus ditanggung oleh perusahaan karena adanya ketidaksesuaian antar kriteria yang telah ditetapkan dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan. Akibat dapat memberi dampak positif maupun negatif pada keadaan finansial maupun nonfinansial perusahaan.

Tahap ketiga adalah membuat rekomendasi, yaitu berupa tindakan korektif atas kelemahan signifikan yang ditemukan maupun kelemahan potensial yang terdapat pada fungsi spesifik sumber daya manusia sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia lebih efektif. Pada tahap ini peneliti memberikan saran atas hasil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, yang kemudian akan ditindaklanjuti oleh pihak Instansi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Pembangunan Ketenagakerjaan dan Ketransmigrasian di Kabupaten Cilacap secara substansial untuk program Ketenagakerjaan masih dihadapkan pertumbuhan angkatan kerja yang tidak sebanding dengan penambahan kesempatan kerja baru dan rendahnya tingkat pendidikan dan ketrampilan tenaga kerja, juga tingginya potensi gejolak hubungan industrial. Untuk program ketransmigrasian dihadapkan pada masalah terbatasnya lokasi yang disyaratkan untuk pembangunan transmigrasi di daerah penempatan, sementara animo masyarakat Kabupaten Cilacap yang ingin ikut program transmigrasi masih cukup tinggi.

Tugas pokok Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi adalah membantu Bupati dalam penyelenggaraan Pemerintahan di bidang Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Visi Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap adalah : *“Terwujudnya kesejahteraan sosial masyarakat dan tenaga kerja yang produktif dan kompetitif di Kabupaten Cilacap serta kesejahteraan masyarakat transmigrasi.*

Misi Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap adalah:

- a. Meningkatkan pemberdayaan dan pengembangan pelayanan terhadap

- Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
- b. Meningkatkan penyelenggaraan pelayanan dan rehabilitasi sosial terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
  - c. Meningkatkan pembinaan terhadap Penyandang Masalah Kesejahteraan Sosial (PMKS);
  - d. Mengoptimalkan pemberdayaan kelembagaan kesejahteraan sosial;
  - e. Meningkatkan kualitas dan produktifitas tenaga kerja serta kesempatan kerja;
  - f. Menciptakan hubungan industrial yang harmonis dengan meningkatkan perlindungan dan pengawasan tenaga kerja;
  - g. Memfasilitasi penyelenggaraan transmigrasi.

Berhubung penelitian ini berfokus pada SDM sub bagian keuangan, sehingga peneliti hanya menjelaskan tentang SDM sub bagian keuangan. Struktur organisasi bagian keuangan dipimpin oleh Kepala sub bagian keuangan yang membawahi tiga bendahara, yaitu Bendahara gaji, Bendahara pengeluaran APBD, Bendahara pengeluaran APBN. Jumlah pegawai yang di sub bagian keuangan terdapat 4 orang. Setiap bendahara dibantu oleh bendahara pembantu yang berjumlah 19 orang. Bendahara pembantu ini adalah bendahara yang terdapat pada setiap bidang yang lain. Bendahara pembantu disini tugasnya

membantu bendahara bagian keuangan apabila ada kegiatan-kegiatan yang diadakan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Sub bagian Keuangan mempunyai tugas melakukan pengelolaan keuangan dan administrasi keuangan Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

### **Audit Pendahuluan**

Auditor melakukan survey tahap awal ke Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap untuk mengetahui informasi mengenai latar belakang instansi serta mengidentifikasi masalah yang ada. Auditor melakukan wawancara terhadap Kepala Sub Bagian Keuangan. Selanjutnya auditor menetapkan tujuan audit sementara, yakni untuk mengidentifikasi masalah yang ada dan menilai efektivitas atas pengelolaan fungsi sumber daya manusia. Terdapat 4 elemen pokok dalam unsur temuan audit, antara lain kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat.

### **Review dan pengujian pengendalian**

Dalam melakukan *review* dan pengujian pengendalian auditor menelaah kembali bukti-bukti yang diperoleh menjadi temuan audit dan tujuan audit yang sesungguhnya. Auditor juga melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait pelaksanaan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia.

## **Audit Lanjutan**

Audit lanjutan merupakan tahap selanjutnya dari proses audit. Pada tahap ini, auditor mengumpulkan bukti-bukti yang diperoleh selama melakukan audit. Data-data yang diperoleh kemudian digolongkan ke dalam unsur temuan audit kondisi, kriteria, penyebab dan akibat. 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.

Berikut ini hasil audit lanjutan atas aktivitas-aktivitas pada fungsi SDM sub bagian keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap :

### **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

#### a) Kondisi

Perencanaan SDM sub bagian keuangan di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap belum efektif. Perencanaan SDM sub bagian keuangan sudah terdokumentasi dengan jelas hanya terdapat ketidaksesuaian antara jumlah proporsi pegawai dengan praktik yang ada di lapangan. Target instansi bergantung kepada perencanaan SDM diantaranya penyerapan anggaran, target fisik dan penyelesaian pekerjaan.

#### b) Kriteria

- (1)Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 12 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan
- (2)Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 19 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil
- (3)Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 15

#### c) Penyebab

Sesuai dengan prosedur pemerintah, BKD yang melakukan proses rekrutmen. Dinas menyusun analisa jabatan dan beban kerja untuk mendapatkan informasi mengenai formasi yang ada di Badan Kepegawaian Daerah. Sub bagian keuangan sempat meminta pegawai berjumlah 10 orang, namun BKD hanya memberikan 1 orang pegawai.

#### d) Akibat

Tidak sesuaiya permintaan jumlah pegawai dengan praktiknya oleh Dinas kepada BKD dapat mengakibatkan kurangnya sumber daya manusia sub bagian keuangan, sehingga terdapat penggandaan tugas oleh pegawai.

## **Rekrutmen**

#### a) Kondisi

Rekrutmen yang dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah yang telah sesuai

dengan prosedur dan kualifikasi yang telah ditetapkan. Proses rekrutmen dilakukan dari analisis beban kerja dan penyusunan nama jabatan kemudian dikirimkan ke Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Cilacap.

b) Kriteria

(1)Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 19 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Penyusunan Kebutuhan Pegawai Negeri Sipil.

(2)Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 16 ayat (2)

c) Penyebab

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap telah menjalankan proses rekrutmen sesuai dengan prosedur atau kriteria yang ditetapkan oleh pemerintah. Setiap calon tenaga kerja yang hendak bekerja di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap harus melewati proses rekrutmen yang sesuai dengan formasi Calon Pegawai Negeri Sipil.

d) Akibat

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap dapat memperoleh calon tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi CPNS. Semua orang berhak melamar kerja menjadi CPNS.

## Seleksi dan Penempatan Pegawai

a) Kondisi

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap melakukan seleksi sesuai dengan standar pemerintah. Proses seleksi ini dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah. Seleksi ini dilakukan dengan menggunakan metode CAT (*Computes Assisted Test*). Pada penempatan pegawai, masih terdapat ketidaksesuaian antara standar jumlah pegawai yang ada di sub bagian keuangan dengan praktik yang ada di lapangan. Pada penempatan pegawai, instansi telah memiliki standar berkaitan dengan jumlah pegawai pada sub bagian keuangan. Pada praktiknya terdapat temuan bahwa proporsi jumlah pegawai untuk sub bagian keuangan tidak sesuai dengan standar instansi.

b) Kriteria

(1)Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 12 Tahun 2011 Tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Jabatan.

(2)Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 37 Tahun 2011 Tentang Pedoman Penataan Pegawai Negeri Sipil.

(3)Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 17

c) Penyebab



Terdapat ketidaksesuaian antara standar jumlah pegawai yang ada di sub bagian keuangan dengan praktik yang ada di lapangan. Pada penempatan pegawai, instansi telah memiliki standar berkaitan dengan jumlah pegawai pada sub bagian keuangan, namun dalam praktiknya berbeda.

d) Akibat

Kurangnya jumlah pegawai pada sub bagian keuangan mengakibatkan adanya penggantian tugas. Hal tersebut akan berakibat fatal apabila terdapat kegiatan penting, sehingga para bendahara sub bagian keuangan meminta bantuan terhadap bendahara-bendahara yang terdapat pada bidang lainnya.

### **Pelatihan dan Pengembangan Pegawai**

a) Kondisi

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap belum pernah mengadakan pelatihan khusus untuk pegawai sub bagian keuangan. Pelatihan dan pengembangan hanya melalui undangan Diklat. Pelatihan dan pengembangan pegawai diikuti oleh seluruh pegawai.

b) Kriteria

(1) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 17 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Analisis Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan Teknis Manajemen Pegawai Negeri Sipil

(2) Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 31

c) Penyebab

Perusahaan belum memiliki program khusus pelatihan dan pengembangan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam meningkatkan kemampuannya dalam bekerja. Pelatihan dan pengembangan pegawai berupa Diklat yang diikuti oleh semua pegawai. Diklat yang diadakan sesuai dengan kebutuhan pegawai. Jenis Diklat didasarkan pada hasil identifikasi kesenjangan kompetensi pegawai.

d) Akibat

Kemampuan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya semakin meningkat, sehingga dapat memberikan kontribusi yang lebih bagi instansi. Pegawai dapat bekerja lebih baik sesuai dengan keinginan instansi dalam mewujudkan tujuan yang hendak dicapai oleh instansi.

### **Perencanaan dan Pengembangan Karir**

a) Kondisi

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap memiliki program perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawainya yang memiliki kemampuan untuk

menduduki jabatan pada posisi-posisi tertentu.

b) Kriteria

(1) Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 20 dan Pasal 25

c) Penyebab

Instansi memperhatikan pegawai dengan memiliki perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawainya yang berprestasi. Pada saat terdapat posisi atasan yang kosong, maka pegawai yang dianggap memiliki kemampuan yang baik akan dipromosikan untuk menduduki posisi tersebut dan sudah dipertimbangkan berdasarkan Daftar Urut Kepangkatan PNS.

d) Akibat

Pegawai menjadi termotivasi untuk meningkatkan kualitas kerjanya, sehingga dapat memiliki kesempatan untuk lebih meningkatkan karirnya.

### Penilaian Kinerja Pegawai

a) Kondisi

Kepala sub bagian keuangan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap melakukan penilaian kinerja bagi bawahannya. Penilaian kinerja dilakukan secara periodik setiap bulan.

b) Kriteria

(1) Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011

c) Penyebab

Kepala sub bagian keuangan telah memiliki pedoman yang menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja bawahannya. Setelah melakukan penilaian, penilaian tersebut diberikan kepada fungsi SDM untuk dilakukan tindak lanjut. Penilaian ini dijadikan sebagai evaluasi atas kinerja pegawai.

d) Akibat

Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi atas kinerja pegawai untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai. Program ini juga dapat membantu pengembangan keahlian pekerjaan agar dapat memenuhi tuntutan jabatannya saat ini dan di masa depan.

### Kompensasi dan Balas Jasa

a) Kondisi

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap telah melakukan prosedur yang sesuai dengan peraturan pemerintah dalam pemberian kompensasi dan balas jasa. Pemberian kompensasi dan balas jasa didasarkan pada Analisis Beban Kerja (ABK). Kompensasi dan balas jasa diberikan kepada pegawai melalui rekening bank pada setiap 3 bulan.

b) Kriteria

(1) Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara No. 20 Tahun 2011 tentang

Pedoman Penghitungan Tunjangan Kinerja Pegawai Negeri Sipil

(2) Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 32

c) Penyebab

Pemberian kompensasi dan balas jasa sesuai dengan ketentuan dari Pemerintah. Besarnya kompensasi juga disesuaikan berdasarkan golongan level dan jabatan pegawai. Kompensasi berupa gaji pokok dan tunjangan. Kompensasi tersebut akan ditransfer oleh DPPKAD melalui rekening bank milik masing-masing pegawai.

d) Akibat

Kompensasi dan balas jasa yang diberikan kepada pegawai sudah memenuhi Peraturan Pemerintah. Gaji tersebut sudah memenuhi standar kebutuhan sesuai dengan di lingkungan masyarakat sekitar. Pemberian gaji pada pegawai selalu tepat waktu.

### **Pemutusan Hubungan Kerja**

a) Kondisi

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Cilacap memiliki peraturan dan prosedur berkaitan dengan PHK. PHK terjadi bagi pegawai bila telah mencapai masa pensiun. PHK dapat terjadi jika terdapat masalah dalam kinerja pegawai, tindakan yang melanggar peraturan instansi, maupun

pegawai tersebut mengundurkan diri. Kematian pegawai juga menjadi penyebab terjadinya PHK.

b) Kriteria

(1) Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999 tentang Perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-pokok Kepegawaian Pasal 23

c) Penyebab

Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Cilacap telah menjalankan kebijakan mengenai PHK sesuai dengan ketentuan instansi maupun dari pemerintah. Apabila terjadi pelanggaran peraturan instansi yang bersifat melanggar hukum, maka instansi akan menindaklanjuti kasus tersebut ke pihak yang berwajib atau langsung melakukan PHK.

d) Akibat

Proses PHK berjalan sesuai dengan prosedur di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Cilacap. Pegawai juga telah mengetahui dan memahami hal-hal apa saja yang dapat menyebabkan terjadinya PHK.

### **Pembahasan**

Berikut adalah pembahasan terkait hasil audit manajemen atas fungsi SDM tersebut:

**Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Proses perencanaan sumber daya manusia sub bagian keuangan yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap belum berjalan efektif. Sudah ada kriteria yang mengatur tentang perencanaan sub bagian keuangan hanya saja masih terdapat ketidaksesuaian antara proporsi jumlah pegawai yang sudah ditetapkan dengan praktik yang ada di lapangan.

### **Rekrutmen**

Proses rekrutmen yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif karena sudah sesuai dengan kriteria. Proses rekrutmen dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Cilacap. Pemerintah melakukan rekrutmen CPNS melalui jalur pelamar umum yang dibuka melalui formasi umum dan formasi khusus.

### **Seleksi dan Penempatan Pegawai**

Proses seleksi yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Seleksi dilakukan oleh Badan Kepegawaian Daerah. Proses seleksi sesuai dengan prosedur. Seleksi dilakukan dengan menggunakan metode CAT (*Computer Assisted Test*). Namun, dalam

penempatan pegawai belum berjalan efektif. Penempatan pegawai tidak sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan instansi. Masih terdapat ketidaksesuaian proporsi jumlah pegawai dengan praktik yang ada di lapangan.

### **Pelatihan dan Pengembangan Pegawai**

Program pelatihan dan pengembangan pegawai sub bagian keuangan yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap belum berjalan efektif, meskipun pelatihan tersebut sudah sesuai dengan pedoman yaitu pelatihan hanya berupa Diklat namun pelatihan tersebut tidak dilakukan secara periodik. Pelatihan diikuti oleh semua pegawai sub bagian keuangan sesuai dengan kompetensinya. Program ini bermanfaat untuk membantu pegawai dalam meningkatkan kemampuan dan keterampilan untuk menjalankan pekerjaannya.

### **Perencanaan dan Pengembangan Karir**

Program perencanaan dan pengembangan karir yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Instansi memperhatikan perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawai. Oleh karena itu, pegawai dapat mengembangkan potensi yang dimiliki untuk semakin memajukan instansi.

### **Penilaian Kinerja Pegawai**

Proses penilaian kinerja pegawai yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Penilaian kinerja dilakukan setiap 1 bulan sekali. Penilaian kinerja dilakukan oleh Kepala Sub Bagian Keuangan terhadap bawahannya. Hal yang dinilai adalah sasaran kerja pegawai (SKP) selama 1 tahun dan perilaku kerja yang meliputi : orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin kerja, kerjasama dengan rekan kerja, dan kepemimpinan. Penilaian kinerja ini digunakan untuk melihat bagaimana perkembangan kinerja bawahan.

### **Kompensasi dan Balas Jasa**

Pemberian kompensasi dan balas jasa yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Gaji yang diberikan sudah sesuai dengan golongan level dan

jabatan pegawai. Gaji juga ditransfer oleh DPPKAD melalui rekening bank dengan tepat waktu.

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

Proses pemutusan hubungan kerja yang diterapkan oleh Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan secara efektif. Instansi memiliki peraturan berkaitan dengan PHK dan proses PHK sudah dijalankan sesuai prosedur dan standar yang berlaku.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Setelah melakukan analisis mengenai penelitian tentang audit atas fungsi sumber daya manusia sub bagian keuangan pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap, maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian yang telah dilakukan adalah hampir seluruh aktivitas-aktivitas SDM yang ada pada Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sudah berjalan efektif. Namun masih terdapat aktivitas-aktivitas yang belum berjalan dengan efektif, yaitu perencanaan SDM sub bagian keuangan, penempatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti memberikan saran-saran yang berguna bagi pengelolaan dan penyelenggaraan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang ada di Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap. Adapun saran yang diberikan adalah sebagai berikut :

- a) Sub bagian keuangan Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sebaiknya mempunyai perencanaan sumber daya manusia sub bagian keuangan sendiri yang terdokumentasi, sehingga kebutuhan tenaga kerja dapat lebih terukur dan dapat terpenuhi sesuai dengan kapasitas yang diperlukan.
- b) Pada penyusunan ketentuan jumlah pegawai sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan SDM tiap bidang secara tepat. Apabila sudah terdapat standar yang mengatur jumlah pegawai pada tiap bidang, sebaiknya instansi mengikuti standar yang telah ditetapkan. Sehingga dalam penempatan pegawai yang ada di lapangan bisa sesuai dengan proporsi jumlah pegawai yang telah ditetapkan.
- c) Dinas Sosial Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Cilacap sebaiknya memiliki program pelatihan dan pengembangan secara khusus untuk pegawai sub bagian keuangan yang

diadakan secara periodik. Program pelatihan dan pengembangan pegawai memiliki peranan penting dalam peningkatan keterampilan dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan Keempat. Bandung: Remasa Roda Karya.
- (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Rosda.
- Amin Widjaja Tunggal. (2000). *Manajemen Audit Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta.
- (2008). *Audit Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Antonyella Papina. (2014). “ Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Lottemart Wholesale Yogyakarta”. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Bayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bionita Biandiputri. (2013). *Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru*. *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Elder, Randal J. et al. (2011). *Jasa Audit dan Assurance: Pendekatan Terpadu*

- (Adaptasi Indonesia). Buku 2. Jakarta: Salemba Empat
- Firstie Ulya Alien. (2014). "Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada RSUD Permata Blora". *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Guy, Dan M., Aldermas., C. Wayne & Winters, Alan J. (2003). *Auditing*. Jilid 2. Jakarta: Erlangga.
- Hadadi Nawawi. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia: untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hani Handoko. (1993). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartono widodo & Judiantoro. (1992). *Segi Hukum Penyelesaian Perselisihan Perburuhan*. Jakarta: Rajawali Press.
- Haryano Jusup. (2001). *Auditing I*. Buku I. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan keenam belas. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Husein Umar. (2007). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- (2008). *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum.
- Ifa Noor Rahma. (2013). "Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektivan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada AdITV Yogyakarta". *Skripsi*. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Jackson, Susan E., Schuler, Randal S., & Werner, Steve. (2010). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat
- Marihot Tua Hariandja. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta : Grasindo
- Mulyadi. (2002). *Auditing*. Buku I. Jakarta: Salemba Empat.
- (2009). *Auditing*. Edisi 6 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Nitisemito Alex S. (2000). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta: Ghalia.
- Novi Hidayat. (2009). "Audit Manajemen Atas Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk (Cabang

- Palembang)”. *Penelitian*. Palembang: STIE MDP.
- Nur Indriantoro & Bambang Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Teoridan Praktik*. Jakarta: Murai Kencana.
- (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, H. V., dan Sagala, E. J. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi 2. Jakarta: Rajawali Pers.
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siswanto Sastrohadiwiryo. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sondang P. Siagian. (2004). *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2009). *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- (2011). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. (2006). *Metodelogi penelitian*. Yogyakarta: Bina Aksara.