

AUDIT MANAJEMEN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENILAI EFEKTIVITAS PENGELOLAAN SDM PADA DINAS PERINDUSTRIAN KOTA SEMARANG

DELA ABELLIA
RUDI HANDOYONO, S.E., M.Si
MUSYAFAL FARIZI, S.E., M.Si

Politeknik Negeri Semarang
Jl. Prof. Soedarto, Tembalang, Kec. Tembalang, Kota Semarang, Jawa Tengah
delaabellia@gmail.com

Abstract Human resources (HR) play a strategic role in achieving organizational objectives, particularly in public sector institutions that are responsible for delivering effective and accountable public services. This study aims to evaluate the effectiveness of human resource management functions at Dinas Perindustrian Kota Semarang using a management audit approach. A qualitative descriptive method was employed, with data collected through interviews, observations, documentation, and questionnaires. The management audit consisted of four stages: preliminary audit, management control review and testing, detailed audit, and reporting. The findings show that eleven HR management functions have been implemented. Five functions were found to be effective, while six functions, including human resource planning, selection, orientation and placement, training and development, performance appraisal, and career development, require improvement. The study concludes that strengthening workforce planning, competency-based development, objective performance evaluation, and systematic career management is essential to enhance organizational effectiveness. Furthermore, management audits provide an effective tool for evaluating and improving HR governance in public sector organizations.

Keywords: management audit, human resource management, effectiveness, public sector, human resources

Abstrak: Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis yang berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi, khususnya pada instansi pemerintah. Penelitian ini bertujuan menilai efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada Dinas Perindustrian Kota Semarang melalui pendekatan audit manajemen. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuesioner. Audit dilaksanakan melalui tahapan audit pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, audit terinci, serta pelaporan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari sebelas fungsi SDM yang dievaluasi, lima fungsi telah berjalan efektif, yaitu rekrutmen, sistem imbalan dan kompensasi, perlindungan kerja, hubungan ketenagakerjaan, serta pemberhentian pegawai. Enam fungsi lainnya masih memerlukan perbaikan, meliputi perencanaan SDM, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta pengembangan karier. Oleh karena itu, diperlukan penguatan perencanaan SDM, pengembangan kompetensi, sistem penilaian kinerja yang objektif, dan pengelolaan karier untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Kata Kunci: audit manajemen, fungsi sumber daya manusia, efektivitas, sektor publik, manajemen SDM

PENDAHULUAN

Perkembangan lingkungan organisasi yang semakin dinamis menuntut setiap instansi, baik sektor swasta maupun sektor publik, untuk mampu mengelola sumber daya manusia (SDM) secara efektif. SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana aktivitas organisasi, tetapi juga menjadi faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis. Pada instansi pemerintah, pengelolaan SDM yang baik menjadi semakin penting karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan publik, akuntabilitas, dan tata kelola pemerintahan yang baik.

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, hingga pemeliharaan tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi optimal bagi organisasi (Lengkong, Tewal, & Lumintang, 2023). Namun demikian, pelaksanaan fungsi-fungsi SDM tidak selalu berjalan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Berbagai kendala seperti ketidaksesuaian kompetensi pegawai, pelaksanaan pelatihan yang belum optimal, sistem penilaian kinerja yang masih bersifat subjektif, serta pengembangan karier yang belum terencana dapat mengurangi efektivitas organisasi (Qoyum et al., 2023). Oleh karena itu, diperlukan suatu mekanisme evaluasi yang mampu menilai apakah seluruh fungsi SDM telah dilaksanakan secara efektif, efisien, dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas pengelolaan SDM adalah audit manajemen. Audit manajemen merupakan proses evaluasi yang dilakukan secara sistematis terhadap aktivitas organisasi untuk menilai tingkat efektivitas, efisiensi, dan ekonomis dalam pelaksanaan fungsi manajemen (Arunde et al., 2019). Dalam konteks sumber daya manusia, audit manajemen berfungsi mengidentifikasi kelemahan pelaksanaan fungsi SDM sekaligus memberikan rekomendasi perbaikan guna meningkatkan kinerja organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi SDM pada organisasi sektor publik belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Penelitian Lediyantri et al., (2025) menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan pada fungsi pengadaan pegawai dan penguatan budaya kerja. Penelitian Romdhoni et al., (2025) juga menemukan bahwa orientasi, pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja belum dilaksanakan secara efektif. Sementara itu, Hatmoko et al., (2023) menyimpulkan bahwa sebagian besar fungsi SDM telah berjalan dengan baik, meskipun masih diperlukan evaluasi berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan SDM. Perbedaan hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa efektivitas fungsi SDM dapat berbeda pada setiap organisasi sehingga perlu dilakukan evaluasi sesuai karakteristik instansi yang diteliti.

Dinas Perindustrian Kota Semarang merupakan perangkat daerah yang memiliki tanggung jawab dalam pengembangan sektor industri dan peningkatan daya saing industri daerah. Berdasarkan hasil observasi awal, ditemukan beberapa permasalahan dalam pengelolaan SDM, antara lain pelaksanaan pelatihan yang belum rutin, proses seleksi yang belum konsisten, dokumentasi orientasi pegawai baru yang belum memadai, sistem penilaian kinerja yang masih bergantung pada penilaian atasan langsung, serta belum optimalnya pengembangan karier pegawai. Selain itu, tingkat turnover pegawai selama periode 2023–2025 masih berada di atas batas ideal, sehingga mengindikasikan perlunya evaluasi terhadap efektivitas pengelolaan SDM.

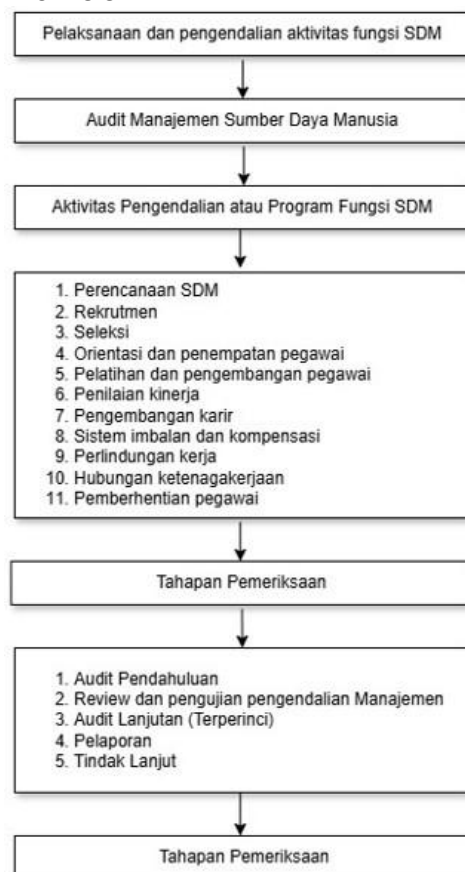
Tabel 1 : Tingkat Turnover Pegawai Tahun 2023-2025

Keterangan (Tahun)	Jumlah Karyawan	Jumlah Masuk	Jumlah Keluar	Jumlah Akhir	Tingkat Turnover
2023	40	2	6	36	16,7 %
2024	36	2	5	33	15 %
2025	33	3	5	38	13,1 %

Sumber : Data Pegawai Dinas Perindustrian Kota Semarang (2023-2025)

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pelaksanaan sebelas fungsi sumber daya manusia pada Dinas Perindustrian Kota Semarang melalui pendekatan audit manajemen. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan rekomendasi perbaikan bagi organisasi serta memperkaya kajian mengenai penerapan audit manajemen sumber daya manusia pada sektor publik.

KERANGKA TEORITIS DAN HIPOTESIS



Sumber : (Lengkong,et al., 2023),(Fitriani, 2022),(Janah et al., 2022)

Gambar 1 : Kerangka Pemikiran Teoritis

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan tersebut dipilih karena mampu memberikan gambaran secara mendalam mengenai efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia berdasarkan kondisi yang terjadi di Dinas Perindustrian Kota Semarang. Objek penelitian ini adalah fungsi sumber daya manusia yang meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengembangan karier, sistem imbalan dan kompensasi, perlindungan kerja, hubungan ketenagakerjaan, serta pemberhentian pegawai.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan pihak yang terlibat dalam pengelolaan sumber daya manusia, observasi langsung terhadap aktivitas organisasi, serta penyebaran kuesioner kepada pegawai. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari berbagai dokumen pendukung, seperti struktur organisasi, Analisis Jabatan (ANJAB), Analisis Beban Kerja (ABK), dokumen kepegawaian, laporan kinerja, serta peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia.

Teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi wawancara, observasi, dokumentasi, dan kuesioner. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi terkait pelaksanaan fungsi SDM, observasi digunakan untuk mengamati kondisi aktual di lapangan, dokumentasi digunakan untuk memperoleh bukti dan data pendukung, sedangkan kuesioner digunakan untuk memperoleh tanggapan responden mengenai pelaksanaan fungsi SDM pada organisasi.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan audit manajemen yang mengacu pada tahapan audit menurut Bayangkara (2017), yaitu audit pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, audit terinci, serta pelaporan. Pada tahap audit pendahuluan dilakukan identifikasi kondisi umum organisasi dan fungsi SDM. Tahap review dan pengujian pengendalian manajemen dilakukan untuk menilai efektivitas sistem pengendalian yang diterapkan. Selanjutnya, audit terinci dilakukan untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti audit pada setiap fungsi SDM. Tahap terakhir berupa penyusunan laporan hasil audit yang memuat temuan, penyebab, dampak, serta rekomendasi perbaikan.

Penilaian efektivitas dilakukan dengan membandingkan kondisi aktual pelaksanaan fungsi sumber daya manusia dengan kriteria yang berasal dari peraturan perundang-undangan, kebijakan organisasi, standar operasional prosedur, dan teori yang relevan. Hasil perbandingan tersebut digunakan sebagai dasar untuk menilai efektivitas masing-masing fungsi SDM pada Dinas Perindustrian Kota Semarang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Audit manajemen terhadap fungsi sumber daya manusia pada Dinas Perindustrian Kota Semarang dilakukan melalui tahapan audit pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, audit terinci, serta pelaporan. Audit dilaksanakan terhadap sebelas fungsi sumber daya manusia yang meliputi perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pengembangan karier, sistem imbalan dan kompensasi, perlindungan kerja, hubungan ketenagakerjaan, serta pemberhentian pegawai. Hasil audit menunjukkan bahwa pelaksanaan fungsi SDM secara umum telah mendukung penyelenggaraan tugas organisasi, namun masih terdapat beberapa fungsi yang memerlukan penyempurnaan.

Tabel 2: Hasil Penelitian

No.	Fungsi SDM	Pelaksanaan Fungsi SDM		Efektivitas Fungsi SDM	
		Sudah	Belum	Sudah	Belum
1	Perencanaan SDM	✓			✓
2	Rekrutmen SDM	✓		✓	
3	Seleksi SDM	✓			✓
4	Orientasi dan Penempatan	✓			✓
5	Pelatihan dan Pengembangan	✓			✓
6	Penilaian Kinerja Pegawai	✓			✓
7	Pengembangan Karir	✓			✓
8	Sistem Imbalan dan Kompensasi	✓		✓	
9	Perlindungan Kerja	✓		✓	
10	Hubungan Ketenagakerjaan	✓		✓	
11	Pemberhentian Pegawai	✓		✓	

Sumber : Data Primer Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 2, lima fungsi SDM dinilai telah berjalan efektif, yaitu rekrutmen, sistem imbalan dan kompensasi, perlindungan kerja, hubungan ketenagakerjaan, serta pemberhentian pegawai. Efektivitas pada fungsi-fungsi tersebut ditunjukkan oleh pelaksanaan yang telah mengacu pada peraturan perundang-undangan, kebijakan organisasi, dan prosedur yang berlaku. Proses rekrutmen ASN dilaksanakan secara transparan melalui mekanisme yang ditetapkan pemerintah, sementara sistem kompensasi telah diberikan sesuai ketentuan sehingga hak pegawai terpenuhi secara adil. Selain itu, hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan pegawai serta pelaksanaan perlindungan kerja yang memadai turut mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif. Prosedur pemberhentian pegawai juga telah dilaksanakan sesuai ketentuan sehingga mencerminkan tata kelola kepegawaian yang akuntabel.

Di sisi lain, enam fungsi SDM masih memerlukan perbaikan agar pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan lebih optimal. Perencanaan SDM belum sepenuhnya didasarkan pada kebutuhan riil organisasi karena proses pemenuhan kebutuhan pegawai masih bergantung pada kebijakan Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP). Akibatnya, beberapa jabatan belum terisi sehingga terdapat pegawai yang merangkap tugas. Kondisi tersebut berdampak pada meningkatnya beban kerja dan berpotensi menurunkan efektivitas pelaksanaan tugas.

Fungsi seleksi, orientasi dan penempatan juga belum berjalan secara optimal. Keterlibatan organisasi dalam proses seleksi masih terbatas karena sebagian besar tahapan seleksi dilaksanakan oleh pemerintah daerah. Selain itu, pelaksanaan orientasi bagi pegawai baru belum memiliki prosedur yang terdokumentasi secara sistematis sehingga proses adaptasi pegawai belum berlangsung secara optimal. Menurut Dessler (2019), orientasi yang terstruktur berperan penting dalam membantu pegawai memahami budaya organisasi, tugas, dan tanggung jawabnya sehingga mampu meningkatkan kinerja sejak awal masa kerja.

Hasil audit juga menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan belum sepenuhnya didasarkan pada analisis kebutuhan kompetensi pegawai. Program pelatihan lebih banyak disesuaikan dengan kebijakan yang tersedia sehingga belum seluruh pegawai memperoleh kesempatan pengembangan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya. Kondisi ini mengakibatkan peningkatan kompetensi pegawai belum berjalan secara

berkelanjutan. Temuan tersebut sejalan dengan Bayangkara (2017) yang menyatakan bahwa pelatihan yang efektif harus dirancang berdasarkan kebutuhan organisasi dan kompetensi pegawai agar memberikan manfaat yang optimal.

Pada fungsi penilaian kinerja, Dinas Perindustrian Kota Semarang telah menggunakan aplikasi e-Kinerja sebagai instrumen evaluasi kinerja pegawai. Namun, hasil penilaian tersebut belum dimanfaatkan secara maksimal sebagai dasar penyusunan program pelatihan, promosi, maupun pengembangan karier. Padahal, hasil evaluasi kinerja dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengelolaan sumber daya manusia.

Fungsi pengembangan karier juga belum berjalan secara optimal karena promosi dan mutasi pegawai merupakan kewenangan BKPP. Keterbatasan tersebut menyebabkan organisasi belum dapat menyusun jalur karier berdasarkan kebutuhan dan kompetensi pegawai secara mandiri. Akibatnya, pengembangan karier belum sepenuhnya mampu meningkatkan motivasi maupun mempertahankan pegawai yang memiliki kompetensi tinggi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kelemahan utama pengelolaan sumber daya manusia pada Dinas Perindustrian Kota Semarang bukan terletak pada aspek administratif, melainkan pada aspek perencanaan strategis dan pengembangan pegawai. Oleh karena itu, organisasi perlu memperkuat penyusunan kebutuhan pegawai berdasarkan Analisis Jabatan (ANJAB) dan Analisis Beban Kerja (ABK), mengoptimalkan pemanfaatan hasil penilaian kinerja dalam penyusunan program pengembangan kompetensi, serta meningkatkan koordinasi dengan BKPP terkait pemenuhan kebutuhan pegawai dan pengembangan karier. Upaya tersebut diharapkan dapat meningkatkan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil audit manajemen terhadap fungsi sumber daya manusia pada Dinas Perindustrian Kota Semarang, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan fungsi sumber daya manusia secara umum telah berjalan cukup efektif dalam mendukung pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Hasil audit menunjukkan bahwa dari sebelas fungsi sumber daya manusia yang dievaluasi, lima fungsi telah berjalan efektif, yaitu rekrutmen, sistem imbalan dan kompensasi, perlindungan kerja, hubungan ketenagakerjaan, serta pemberhentian pegawai. Sementara itu, enam fungsi lainnya, yaitu perencanaan SDM, seleksi, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta pengembangan karier, masih memerlukan perbaikan agar pengelolaan sumber daya manusia dapat terlaksana secara lebih optimal.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kendala utama dalam pelaksanaan fungsi sumber daya manusia dipengaruhi oleh keterbatasan kewenangan organisasi dalam pengelolaan ASN serta belum optimalnya implementasi beberapa fungsi strategis, khususnya yang berkaitan dengan perencanaan kebutuhan pegawai, pengembangan kompetensi, dan pengembangan karier. Oleh karena itu, Dinas Perindustrian Kota Semarang perlu mengoptimalkan pemanfaatan Analisis Jabatan (ANJAB), Analisis Beban Kerja (ABK), dan hasil penilaian kinerja sebagai dasar penyusunan kebutuhan serta pengembangan pegawai, sekaligus memperkuat koordinasi dengan Badan Kepegawaian, Pendidikan, dan Pelatihan (BKPP) agar pengelolaan sumber daya manusia dapat berjalan lebih efektif dan mendukung peningkatan kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Arunde, I. F., Sondakh, J., & Wangkar, A. (2019). Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Pt. Bank Sulutgo. *3708 Jurnal EMBA*, 7(3), 3708–3717.
- Bayangkara, I. B. K. (2017). Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi Edisi 2. *Salemba Empat. Jakarta*.
- Dwi Hatmoko, M. Z., Nur Hidayah K Fadhilah, Triyadi Wabang, & Miniati Alur. (2023). Audit Manajemen Terhadap Efektifitas Sumber Daya Manusia (Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Sumber Daya Mineral) Kab Sukabumi. *Sanskara Akuntansi Dan Keuangan*, 2(01), 38–46. <https://doi.org/10.58812/sak.v2i01.247>
- Fitriani, Z. R. (2022). Penilaian Efektivitas Fungsi Sumber DayaManusia Melalui Audit Manajemen. *Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi (RITMIK)*, 4(2), 075–088.
- Janah, I. M. N., Karyanti, T. D., & Widiarto, A. (2022). Efektivitas Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Pt Bpr Xyz (Perseroda). *Yudishtira Journal : Indonesian Journal of Finance and Strategy Inside*, 2(3), 379–395. <https://doi.org/10.53363/yud.v2i3.52>
- Lediyantri, D., Nugroho, G. W., & Sudarma, A. (2025). Audit Manajemen Dalam Menilai Efektivitas Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada DP2KBP3A Kota Sukabumi. *Jurnal Ilmu Manajemen Retail Universitas Muhammadiyah Sukabumi*, 6(2), 304–318. <https://doi.org/10.37150/jimat.v6i2.3856>
- Lengkong, J. C. M., Tewal, B., & Lumintang, G. G. (2023). Audit Manajemen Sebagai Sarana Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Kantor Badan Keuangan Dan Aset Daerah Provinsi Sulawesi Utara). *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(4), 261–271. <https://doi.org/10.35794/emba.v11i4.51563>
- Lengkong, J. C. M., Tewal, B., Lumintang, G. G., Daerah, A., Sulawesi, P., & Lumintang, G. G. (2023). SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PADA KANTOR BADAN KEUANGAN DAN 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) Jurna. *Emba*, 11(4), 261–271.
- Qoyum, M., Rahmani, N. A. B., & Syahriza, R. (2023). Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Efektivitas Kinerja Karyawan. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, 2(3), 119–129. <https://doi.org/10.59086/jam.v2i3.361>