

ABSTRAK

PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN PADA FUNGSI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun)

Oleh:

Dinda Amelia Kusumastuti

Dosen Pembimbing:

Ali Djamhuri, SE., MCom., Ph.D., CPA., Ak.

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui tingkat efektivitas fungsi sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun. Hal tersebut dilakukan dalam rangka mengidentifikasi kelemahan dan berupaya memberikan rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas fungsi sumber daya manusia. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif melalui studi lapangan yaitu wawancara, observasi dan dokumentasi. Proses analisis data dengan membandingkan tiga elemen dalam audit manajemen yaitu kriteria, penyebab dan akibat untuk mengetahui keberhasilan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yang ada. Penelitian ini dibatasi pada (1) perencanaan sumber daya manusia (2) rekrutmen sumber daya manusia, (3) seleksi dan penempatan sumber daya manusia, (4) pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, (5) perencanaan dan pengembangan karier, (6) penilaian kinerja, (7) pemberian kompensasi, (8) keselamatan dan kesehatan pegawai, dan (9) pemutusan hubungan kerja (PHK) dan pensiun. Melalui teknik audit manajemen yang sekaligus berfungsi sebagai alat analisis dalam penelitian ini ditemukan bahwa secara umum program fungsi sumber daya manusia telah berjalan efektif. Namun masih terdapat kelemahan pada seleksi dan penempatan sumber daya manusia. Dari kelemahan tersebut peneliti memberikan rekomendasi untuk perbaikan dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia dimasa yang akan datang. Peneliti merekomendasikan kepada pihak Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Madiun untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai guna menyesuaikan pekerjaan sesuai dengan bidangnya masing-masing.

Kata Kunci: Audit Manajemen, Akibat, Efektif, Fungsi Sumber Daya Manusia, Kriteria, Penyebab, Rekomendasi.

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Dalam perkembangan masyarakat dewasa ini, manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi instansi pemerintah dalam mengelola sumber daya manusia. Instansi pemerintah merupakan suatu organisasi yang mempunyai tujuan yang berbeda-beda dalam melakukan pekerjaan yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Setiap organisasi baik organisasi swasta maupun pemerintah mempunyai tujuan yang dapat dicapai dengan mempergunakan sumber daya yang tersedia di dalam organisasi. Agung (2012: 2) menjelaskan bahwa sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting, dalam interaksinya dengan faktor modal, material, metode, dan mesin. Adanya kompleksitas dapat menentukan kualitas manusia yang bertujuan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang semakin meningkat.

Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program serta menekankan penilaian terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia (Bayangkara, 2008: 60). Selain itu audit sumber daya manusia juga diperlukan untuk memastikan apakah aktivitas tersebut berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya serta memberikan rekomendasi perbaikan atas kekurangan. Sonny, et.al (2012: 1) menjelaskan bahwa pegawai atau sumber daya manusia merupakan aset dari setiap organisasi, karena pegawai sangat menentukan berhasil atau tidaknya dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk memperoleh pegawai yang diharapkan, salah

satunya dapat dicapai melalui pengembangan kualitas sumber daya manusia yang didasarkan pada perhitungan kebutuhan pegawai. Kebutuhan pegawai yang didasarkan kepada analisis jabatan dan analisis kebutuhan pegawai dilakukan agar organisasi mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Instansi pemerintah membutuhkan pegawai yang memberikan pelayanan optimal kepada masyarakat dengan menjalankan visi dan misi organisasi secara efektif dan efisien. Pengembangan sumber daya manusia harus dilaksanakan secara sungguh-sungguh yang bertujuan untuk menghasilkan pegawai yang mempunyai kualitas dan profesionalisme tinggi. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien akan memberikan kontribusi dan dampak yang baik pada pencapaian tujuan serta sasaran instansi pemerintah itu sendiri. Audit sumber daya manusia menjadi alat perubahan bagi organisasi yang berkaitan dengan upaya-upaya untuk memperoleh karyawan, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasikan dan memelihara karyawan sampai suatu ketika terjadi pemutusan hubungan kerja (Mangkuprawira, 2002: 14-15).

Kebijakan dan sistem kerja yang diterapkan dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dinilai dan diukur melalui audit manajemen sumber daya manusia. Hamilton (1986: 15-16) mengemukakan bahwa pemeriksaan manajemen lazim digunakan untuk mengevaluasi suatu fungsi tertentu dalam organisasi untuk menentukan perusahaan dalam mencapai biaya yang paling efisien selama fungsi tersebut berjalan. Efisiensi sebagai ukuran proses mampu menghubungkan antara input dan output dalam operasi perusahaan (Bayangkara, 2008-13).

Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun sebagai salah satu satuan kerja instansi pemerintah yang memberikan pelayanan

publik harus menjaga kualitas pelayanan terhadap masyarakat yang membutuhkan. Pelayanan inilah yang selalu dituntut oleh pengguna jasa agar memberikan yang terbaik sehingga tujuan organisasi dapat terwujud. Pelayanan Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun kepada masyarakat memiliki standar dan prosedur pelayanan. Untuk mendukung hal itu, maka dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Penelitian tentang audit manajemen sumber daya manusia ini difokuskan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang terdapat pada fungsi pengelolaan sumber daya manusia pada instansi pemerintah. Instansi pemerintah yang dijadikan sebagai objek penelitian ini adalah Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun. Penelitian ini dilakukan untuk memastikan apakah pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada instansi tersebut telah berjalan secara efektif, membandingkan kriteria, penyebab dan akibat serta memberikan rekomendasi atas perbaikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Rekomendasi hasil audit manajemen akan digunakan sebagai dasar perbaikan dari fungsi sumber daya manusia yang telah ada dan sebagai masukan bagi Kepala Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun dalam membuat kebijakan yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penelitian mengenai audit manajemen dengan judul **“PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN PADA FUNGSI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi Kasus Pada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun)”** sangat perlu dilakukan agar dapat diketahui bagaimana tingkat

efektivitas dan efisien pengelolaan sumber daya manusia yang ada di BKD dan Diklat Kabupaten Madiun dan saran-saran apa yang bisa disampaikan untuk melakukan perbaikan jika diperlukan.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah fungsi sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun sudah berjalan efektif?
2. Apa kriteria, penyebab dan akibat serta rekomendasi atau alternatif apa yang dapat diberikan dalam upaya pencapaian efektivitas dan efisiensi fungsi sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun?

Batasan Masalah

Penelitian audit manajemen sumber daya manusia dibatasi pada:

- a. Perencanaan sumber daya manusia
- b. Rekrutmen sumber daya manusia
- c. Seleksi dan penempatan sumber daya manusia
- d. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia
- e. Perencanaan dan pengembangan karier
- f. Penilaian kinerja
- g. Pemberian kompensasi
- h. Keselamatan dan kesehatan pegawai
- i. Pemutusan hubungan kerja dan pensiun

Upaya untuk mengetahui penilaian efektivitas pada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun dapat dilakukan dengan membandingkan tiga elemen dalam audit manajemen yaitu kriteria, penyebab dan akibat.

Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menilai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun.
2. Untuk merumuskan kriteria, penyebab dan akibat serta rekomendasi perbaikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia pada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun.

Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan bagi penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan mengenai audit manajemen sumber daya manusia di suatu instansi dan dapat menerapkan teori yang diperolehnya.

2. Bagi Jurusan

Sebagai tambahan informasi dan pengetahuan peneliti selanjutnya sebagai referensi tambahan untuk jurusan akuntansi.

3. Bagi Instansi

Penelitian digunakan sebagai masukan dan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja instansi agar lebih baik sesuai dengan tujuan, serta dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia.

4. Bagi Pihak Lain

Sebagai tambahan informasi dan ilmu pengetahuan bagi masyarakat. Hasil penelitian ini diharapkan untuk memberi masukan kepada peneliti lain untuk mengembangkan pemikiran yang bermanfaat bagi instansi, khususnya pada audit sumber daya manusia.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Audit Manajemen

Audit manajemen (*management audit*) adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas-aktivitas dan program-program organisasi yang diselenggarakan perusahaan. Audit manajemen untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien dan tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan perusahaan (Bayangkara, 2008: 2).

Manfaat dan Tujuan Audit Manajemen

Manfaat audit manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi kontribusi dari bagian sumber daya manusia terhadap organisasi untuk memperbaiki citra profesional organisasi, mendorong tanggung jawab dan

profesionalisme yang lebih besar antara anggota di bagian sumber daya manusia. Selain itu juga mengklarifikasi kewajiban dan tanggung jawab bagian sumber daya manusia serta menemukan masalah yang kritikal dan mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur personel yang lebih efektif (Tunggal, 1992: 81).

Prinsip Dasar Audit Manajemen

Dalam buku Bayangkara (2008: 5-6) ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik, yang meliputi: (1) Audit dititik beratkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki, (2) Prasyarat penilaian terhadap kegiatan objek audit, (3) Pengungkapan dalam laporan tentang adanya temuan-temuan yang bersifat positif, (4) Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi, (5) Penentuan tindakan terhadap petugas yang seharusnya bertanggung jawab, (6) Pelanggaran hukum, (7) Penyelidikan dan pencegahan kecurangan.

Standar Audit Manajemen

Standar yang dapat digunakan dalam audit manajemen adalah undang-undang (peraturan) yang berlaku, kebijakan-kebijakan yang ditetapkan dalam objek audit serta norma (standar) yang sudah mendapat pengakuan (diterima) secara umum (Bayangkara, 2008: 25-26). Menurut Tunggal (1992: 5-6), Alejandro R. Gorospe menjelaskan bahwa standar yang digunakan untuk mengevaluasi audit manajemen adalah undang-undang dan Peraturan Pemerintah; standar perusahaan (strategi-strategi, rencana dan program yang disetujui, kebijakan dan prosedur yang ditetapkan, struktur organisasi yang sudah disetujui,

anggaran perusahaan, tujuan perusahaan yang ditetapkan); standar dan praktek industri; prinsip organisasi dan manajemen; praktek manajemen yang sehat; proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju.

Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2008: 60) menjelaskan bahwa audit sumber daya manusia adalah penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program – program sumber daya manusia. Audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program / aktivitas tersebut.

Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit sumber daya manusia, antara lain: (1) Menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia; (2) Menilai apakah program / aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien; (3) Memastikan ketaatan berbagai program / aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan; (4) Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan; (5) Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program / aktivitas sumber daya manusia (Bayangkara, 2008: 61).

Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Dalam bukunya Bayangkara (2008: 61-62) William B Werther, Jr. Dan Keith Davis menjelaskan bahwa manfaat dari audit sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi kontribusi dari Departemen Sumber Daya Manusia terhadap organisasi, meningkatkan citra profesional Departemen Sumber Daya Manusia, mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi, memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab Departemen Sumber Daya Manusia, mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik Sumber Daya Manusia, menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang Sumber Daya Manusia, memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan, dalam praktik Sumber Daya Manusia, menurunkan biaya Sumber Daya Manusia melalui prosedur Sumber Daya Manusia yang lebih efektif, meningkatkan keinginan untuk berubah dalam Departemen Sumber Daya Manusia serta memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi Sumber Daya Manusia.

Pendekatan Audit Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2008: 62) menjelaskan bahwa ada tiga pendekatan utama dalam audit Sumber Daya Manusia yaitu: (1) Menentukan ketaatan pada hukum dan peraturan yang berlaku; (2) Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi; dan (3) Mengukur kinerja program.

Dalam pendekatan tersebut audit menekankan penilaian bagaimana perusahaan menetapkan berbagai aturan dan kebijakan yang secara internal berlaku di perusahaan, apakah telah sesuai dengan aturan dan hukum yang ditetapkan pemerintah dan apakah setiap komponen dalam organisasi menjalankan aktivitasnya sesuai dengan aturan dan kebijakan tersebut.

Langkah – Langkah Audit Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2008: 64-67) menjelaskan mengenai langkah – langkah untuk melakukan audit sumber daya manusia meliputi: (1) Audit Pendahuluan; (2) Review dan pengujian pengendalian manajemen atas program – program Sumber Daya Manusia; (3) Audit lanjutan; (4) Pelaporan; dan (5) Tindak lanjut.

Ruang Lingkup Audit Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2008:67) menjelaskan tentang ruang lingkup audit Sumber Daya Manusia yang meliputi: (1) Perencanaan Sumber Daya Manusia; (2) Rekrutmen; (3) Seleksi dan penempatan; (4) Pelatihan dan pengembangan karyawan; (5) Perencanaan dan pengembangan karier; (6) Penilaian kinerja; (7) Kompensasi; (8) Keselamatan dan kesehatan kerja; dan (9) Pemutusan hubungan kerja dan pensiun.

Pengertian Administrasi Kepegawaian

Administrasi kepegawaian merupakan proses penggunaan tenaga manusia sejak penerimaan hingga pemberhentiannya (Widjaja, 1986: 16). Pengertian lain menurut Musanef (1992) mengemukakan bahwa sumber daya manusia yang secara langsung digerakkan oleh atasan atau manajer untuk bertindak sebagai pelaksana kegiatan suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Sasaran Administrasi Kepegawaian

Menurut Widjaja (1986: 16-17) bahwa permasalahan pada sasaran administrasi kepegawaian yaitu masalah penggunaan tenaga kerja. Oleh karena itu administrasi kepegawaian bertujuan untuk penggunaan tenaga kerja secara efektif.

Selain itu juga menciptakan hubungan kerja yang memberikan suasana kerja yang menyenangkan antara individu yang bekerja sama. Hal tersebut dikatakan efektif apabila masing-masing pegawai memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya serta efisien dalam pelaksanaan tugas tersebut. Jadi efisien berlangsung setelah efektivitas terjadi. Dengan hal itu sasaran administrasi kepegawaian yaitu pemanfaatan pegawai secara efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Kebijaksanaan Kepegawaian

Faktor yang menyangkut administrasi kepegawaian supaya berjalan dengan lancar adalah kebijaksanaan politik kepegawaian. Yang dimaksud kebijaksanaan politik kepegawaian adalah untuk menjadi dasar atau pedoman dalam mengatur dan mengendalikan organisasi. Dalam merencanakan atau merumuskan serta menjalankan kebijakan politik kepegawaian, selalu didasarkan kepada peraturan yang berlaku. Pengawas yang ada pada organisasi yang bersangkutan bertanggung jawab atas seluruh kegiatan yang dirumuskan. Oleh karena itu, harus ada keselarasan dan keserasian antara pengawas dan pegawai Widjaja (1986: 18-19).

Sumber Hukum Kepegawaian

Widjaja (1986: 19) menjelaskan bahwa pada organisasi pemerintahan, kebijaksanaan politik kepegawaian ditetapkan oleh pemerintah dan dituangkan dalam peraturan perundang-undangan, surat edaran atau pengumuman dari pemerintah. Pegawai Negeri Sipil berkedudukan sebagai unsur aparatur negara yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara profesional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara.

BAB III

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang menerapkan prosedur analisis yang berupa kata-kata dan bahasa bukan statistik (Moleong, 2013: 6). Arikunto (1996) menjelaskan bahwa metode deskriptif adalah metode yang mengukur dan menggambarkan tentang suatu fenomena sosial tertentu dengan cara menghimpun fakta, tetapi tanpa melakukan pengujian hipotesis.

Metode deskriptif ini di dalam suatu studi kasus pada suatu instansi pemerintah. Indrianto dan Supomo (2002: 12) menjelaskan bahwa studi kasus merupakan penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi pada saat ini dari subjek yang diteliti.

Penelitian ini difokuskan pada suatu subjek penelitian pada fungsi Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun yang bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas yang dimiliki fungsi tersebut untuk mencapai tujuan Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Madiun yaitu dalam mewujudkan manajemen kepegawaian yang handal menuju terciptanya sumber daya aparatur yang profesional dan sejahtera.

Objek Penelitian

Penelitian dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Madiun yang terletak di Jalan Alun-Alun Utara No. 4 Madiun. Objek penelitian ini fokus pada aktivitas yang berkaitan dengan Sumber Daya Manusia di Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Madiun. Organisasi tersebut menangani bidang kepegawaian daerah di Kabupaten Madiun.

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian yang dilakukan pada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun dibatasi pada fungsi sumber daya manusia yang meliputi: (1) Perencanaan sumber daya manusia; (2) Rekrutmen sumber daya manusia; (3) Seleksi dan penempatan sumber daya manusia; (4) Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia; (5) Perencanaan dan pengembangan karier; (6) Penilaian kinerja; (7) Pemberian kompensasi; (8) Keselamatan dan kesehatan pegawai; (9) Pemutusan Hubungan Kerja dan pensiun.

Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang merupakan data yang dikumpulkan untuk penelitian dari tempat aktual terjadinya peristiwa (sumbernya) Sekaran (2006:77). Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini yaitu hasil wawancara dengan pegawai Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun, Profil Kabupaten Madiun, visi dan misi, tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun, program dan kegiatan, struktur organisasi dan deskripsi jabatan, jumlah pegawai, Standar Operasi Prosedur (SOP), rencana anggaran Badan Kepegawaian

Daerah dan Diklat Kabupaten Madiun dan peraturan-peraturan yang berlaku mengenai fungsi Sumber Daya Manusia.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti yaitu:

Studi Lapangan (*Field Research*)

Studi lapangan (*Field Research*) merupakan pengumpulan data secara langsung ke lapangan dengan mempergunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara (*Interview*)

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti secara langsung yang menggunakan daftar pertanyaan. Peneliti melakukan wawancara atau tanya jawab langsung kepada salah satu pegawai Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun yang bertujuan untuk memperoleh kebenaran informasi yang di dapat. Jawaban dari wawancara dicatat dan hasil wawancara tersebut merupakan data mentah yang diolah dan dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan data yang akurat.

2. Observasi (*Observation*)

Peneliti melakukan pengamatan langsung atas aktivitas sumber daya manusia yang dilakukan Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun yang bertujuan untuk memperoleh data secara jelas.

3. Dokumentasi (*Documentation*)

Dokumentasi ini adalah pengumpulan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan data-data yang dibutuhkan untuk dapat memberikan keterangan atau bukti yang relevan. Dokumentasi ini mengumpulkan data-data mengenai profil Kabupaten Madiun, visi dan misi, tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun, program dan kegiatan, struktur organisasi dan deskripsi jabatan, jumlah pegawai, Standar Operasi Prosedur (SOP), rencana anggaran Badan Kepegawaian Daerah dan Diklat Kabupaten Madiun dan peraturan-peraturan yang berlaku mengenai fungsi Sumber Daya Manusia.

Metode Analisis Data

Analisis data merupakan hasil dari proses pengujian data yang digunakan sebagai bukti yang akurat untuk menarik kesimpulan. Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif, yaitu berupa penerapan teknik-teknik audit manajemen, terutama audit manajemen atas sumber daya manusia. Metode analisis kualitatif berbentuk uraian atas data kualitatif yang dikaitkan dengan data lainnya untuk mendapatkan kejelasan terhadap suatu kebenaran atau memperoleh gambaran baru, menguatkan gambaran yang sudah ada. Analisis data ini berupa penjelasan, bukan merupakan angka-angka statistik. Adapun tahap-tahap dalam analisis data adalah sebagai berikut:

1. Pemeriksaan Pendahuluan

Tahap pemeriksaan pendahuluan dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun untuk mendapatkan informasi latar belakang. Pada tahap ini, peneliti mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen dan data-data yang telah diperoleh untuk

mengetahui gambaran umum dan informasi latar belakang mengenai program audit yang dilaksanakan. Penulis melakukan pemahaman mengenai kebijakan, dan ketentuan serta peraturan yang berkaitan dengan aktivitas yang diperiksa. Selain itu, peneliti menganalisis informasi-informasi yang diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang menimbulkan kelemahan maupun masalah dalam instansi. Informasi yang diperoleh antara lain: (1) Gambaran umum Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Madiun yang mengenai, sejarah, visi dan misi, tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi dan deskripsi jabatan serta jumlah pegawai; (2) Penyelenggaraan fungsi Sumber Daya Manusia, yang berkaitan dengan fungsi-fungsi sumber daya manusia yang meliputi perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier, penilaian kinerja, kompensasi, perlindungan tenaga kerja, serta Pemutusan Hubungan Kerja dan pemensiunan serta kebijakan dalam fungsi sumber daya manusia meliputi pengakuan, fasilitas, peraturan kerja, jaminan pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja, pemberian kompensasi dan kenaikan pangkat.

2. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki instansi menjadi acuan yang digunakan pimpinan untuk mengendalikan proses kegiatan sesuai peraturan dan tujuan instansi. Peneliti melakukan peninjauan sistem pengendalian manajemen tersebut untuk pemahaman atas kondisi yang sebenarnya terjadi apakah sudah mewujudkan efektivitas dalam fungsi sumber daya manusia. Dalam pengujian ini, peneliti dapat memberikan penilaian yang telah dihasilkan terhadap bagian-bagian yang berpotensi

lemah yang dapat menimbulkan masalah pada instansi dan sebagai dasar dalam pemeriksaan selanjutnya.

3. Pemeriksaan Terinci

Peneliti menganalisis temuan-temuan data dengan menggunakan kriteria, penyebab dan akibat, yang diperoleh selama melakukan audit Sumber Daya Manusia pada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun yang bertujuan untuk mengetahui kelemahan – kelemahan yang ada dalam organisasi. Analisis tersebut dijelaskan dalam buku Bayangkara (2008: 64-65) yang meliputi: (1) Kriteria, (2) Penyebab, dan (3) Akibat.

Kriteria adalah standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam organisasi. Kriteria yang dijadikan standar dalam penelitian adalah rencana Sumber Daya Manusia Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun; Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah; kebijakan dan peraturan Sumber Daya Manusia; tujuan setiap program sumber daya manusia Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun; SOP (*Standard Operating Procedure*) yang dimiliki Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun; Standar evaluasi (ukuran kinerja) yang telah ditetapkan Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun; Rencana pelatihan dan pengembangan pegawai.

Penyebab adalah pelaksanaan program-program Sumber Daya Manusia dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi Sumber Daya Manusia yang ada saat ini.

Akibat adalah sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan (berdasarkan kriteria) dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan (dilakukan oleh setiap komponen dalam organisasi).

Dari analisis tersebut dapat diketahui sejauh mana keberhasilan yang dicapai manajemen dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki.

4. Rekomendasi dan laporan audit

Rekomendasi yang dibuat peneliti merupakan tindakan korektif atas kelemahan yang ditemukan dalam manajemen instansi. Dalam temuan tersebut, diharapkan dapat meningkatkan fungsi sumber daya manusia yang lebih efektif. Laporan audit dituangkan dalam kalimat yang mudah dipahami dan dalam bentuk sederhana. Laporan audit tersebut berisi informasi latar belakang, ruang lingkup dari audit yang dilakukan serta kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan yang ada sebagai bukti pendukung dari kesimpulan tersebut.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DN PEMBAHASAN

Pembahasan Hasil Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Di Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun

Hasil audit dirumuskan melalui pengembangan kriteria, kondisi, penyebab, dan akibat. Perbandingan antara kriteria dan kondisi di BKD dan Diklat Kabupaten Madiun yang dilakukan oleh peneliti berdampak positif. Pelaksanaan program pada fungsi sumber daya manusia mulai dari perencanaan sumber daya

manusia hingga pemutusan hubungan kerja dan pensiun telah berjalan efektif meskipun ada kelemahan yang terdapat pada seleksi dan penempatan SDM. Semua program tersebut telah dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku.

Perencanaan SDM merupakan bagian dari rencana strategis organisasi, dimana rencana ini memastikan kebutuhan SDM untuk mengimplementasikan strategi dalam pencapaian tujuan organisasi. Rekrutmen SDM merupakan upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari perekrutan tersebut, organisasi dapat menentukan orang – orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Pelaksanaan rekrutmen harus mampu mendapatkan SDM dengan ekonomis, efektif, dan efisien. Pada fungsi seleksi dan penempatan SDM bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Yang artinya mengukur keterampilan, pengetahuan dan kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan.

Sedangkan pelatihan dan pengembangan pegawai bertujuan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pelatihan menekankan pada peningkatan keterampilan dan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat ini, sedangkan pengembangan SDM lebih menekankan pada peningkatan kinerja SDM di masa yang akan datang. Perencanaan dan pengembangan karier pegawai merupakan adanya peningkatan terhadap kemampuan pegawai dalam pekerjaannya. Untuk dapat memegang tanggung jawab yang lebih besar seorang pegawai harus mempunyai kemampuan yang memadai. Program perencanaan dan pengembangan karier pegawai harus memperhatikan tiga hal yaitu perencanaan

dan pengembangan karier harus terintegrasi dengan perencanaan SDM, perencanaan dan pengembangan karier harus diikuti dengan evaluasi yang memadai serta berdasarkan kebutuhan pegawai. Selain itu terdapat fungsi penilaian kinerja pegawai yang pada dasarnya adalah menghubungkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan standar keberhasilan yang telah ditetapkan untuk tugas dan tanggung jawab tersebut.

Selain itu juga ada fungsi kompensasi yang artinya sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti atas kontribusi yang telah diberikan pegawai kepada organisasi. Hal ini merupakan salah satu bentuk pelaksanaan fungsi manajemen SDM yang berhubungan dengan semua jenjang penghargaan individual atas jasa pegawai kepada organisasi. Selain itu juga keselamatan dan kesehatan pegawai mengacu kepada kondisi fisik dan psikologi pegawai yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan oleh organisasi. Kemudian yang terakhir terdapat fungsi PHK dan pensiun, fungsi tersebut merupakan putusnya hubungan kerja pegawai dari organisasi yang disebabkan berakhirnya masa kerja pegawai atau terdapat pelanggaran mengenai disiplin PNS.

Dalam suatu organisasi pemerintah perlu dilakukan pengawasan secara ketat. Hal itu dikarenakan bahwa pengawasan sebagai bagian dari pengendalian yang merupakan proses pengukuran dan penilaian tingkat efektivitas kerja pegawai dan tingkat efisiensi penggunaan sarana kerja. Dengan adanya hal tersebut, manajemen kepegawaian sangat dibutuhkan bagi organisasi pemerintah sehingga sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya dapat bekerja sama secara berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil audit yang dilakukan penulis pada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun bahwa semua program pada fungsi sumber daya manusia telah berjalan efektif. Tetapi terdapat kelemahan pada fungsi seleksi dan penempatan sumber daya manusia. Kelemahan tersebut terjadi karena terdapat pegawai yang belum menjalankan tugasnya dengan optimal yang mengakibatkan ketidaksesuaian antara formasi yang dibuat oleh Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun dengan hasil seleksi dan penempatan pegawai yang ditetapkan oleh Menteri Aparatur Negara (Menpan).

Dengan adanya kelemahan tersebut penulis memberikan rekomendasi kepada Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Madiun untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai guna untuk menyesuaikan pekerjaan sesuai dengan bidangnya masing-masing. Manfaat yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan memberikan dampak yang positif ketika Sumber Daya Manusia yang kompeten mampu membawa keberhasilan pribadinya pada peningkatan kinerja organisasi. Selain memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai, juga melaksanakan Diklat pimpinan yang inovatif yang bertujuan untuk mencetak pemimpin yang inovatif guna melakukan perubahan dalam memperbaiki manajemen organisasi. Melakukan transparansi dan evaluasi terhadap kualifikasi tim analisis jabatan dan tim analisis beban kerja. Hal itu untuk mendukung reformasi birokrasi guna tercapainya *Good Governance*, yang

berkinerja tinggi yang dapat berperan dan bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Saran

Rekomendasi yang diberikan peneliti tentang audit manajemen sumber daya manusia menjadikan hasil audit sebagai tindak koreksi untuk perbaikan dalam mengelola sumber daya manusia. Rekomendasi yang telah diberikan peneliti sebaiknya dipertimbangkan sebagai tindak lanjut untuk perbaikan. BKD dan Diklat Kabupaten Madiun melakukan perbaikan dari kelemahan yang ada untuk mewujudkan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing dengan instansi lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Agoes, Sukrisno. 2004. Auditing (Pemeriksaan Akuntan). Edisi Kedua. Jakarta: LPFE-UI.
- Arens, dan Loebbecke. 1996. Auditing Pendekatan Terpadu. Edisi Indonesia. Terjemahan Jusuf, Amir. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto. 1996. Prosedur Suatu Pendekatan Praktek. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bayangkara, IBK. 2008. Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, T. Hani. 1998. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hamilton, Alexander. 1986. Manajemen Audit. Surabaya: Usaha Nasional.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersona, Sonny, et.al. April 2012. "Analisis Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karawang". Jurnal Manajemen Vol.09 No.3: 1.

- Indriantoro, B., Nur & Supomo. 1999. Metodologi penelitian dan bisnis untuk akuntansi dan manajemen (edisi 1). Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Mangkuprawira, Syafrie. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia Startegik. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 5. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, Robert L, John H. Jackson. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mathis, Robert L, John H. Jackson. 2005. *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia). Jakarta: Salemba Empat.
- Meldona. April 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif. Malang: UIN - Malang Press.
- Mondy, R. Wayne. 2008. Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi 10 Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Moleong, Lexy J. 2013. Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, 2002. Auditing. Buku 1. Edisi 6. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Musanef. 1992. Manajemen Kepegawaian Di Indonesia. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Prihantoro, Agung. Maret 2012 – Agustus 2012. “Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, dan Komitmen”. Jurnal Value Added, Vol.8, No.2: 2.
- Rahayu, Siti Kurnia, Ely Suhayati. 2013. Auditing Konsep Dasar dan Pedoman Pemeriksaan Akuntan Publik. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rivai, Veithzal. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Sekaran, Uma. 2006. Research Methods For Business-Metodologi Penelitian untuk Bisnis. Buku 1. Edisi 4. Diterjemahkan oleh: Yon, Kwan Men. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, Sondang P. 2001. Audit Manajemen. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1992. Management Audit Suatu Pengantar. Jakarta: PT. Melton Putra.
- Widjaja. 1986. Administrasi Kepegawaian Suatu Pengantar. Jakarta: Rajawali.

Peraturan

Peraturan Bupati No. 55 Tahun 2011 tentang tugas pokok dan fungsi Badan Kepegawaian Daerah, Pendidikan dan Pelatihan Kabuapten Madiun.

Peraturan Pemerintah RI No. 20 tahun 2004 tentang rencana kerja.

Peraturan Presiden No. 5 tahun 2010 tentang Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional tahun 2010 – 2014.

Peraturan Pemerintah RI No. 98 tahun 2000 tentang pengadaan PNS.

Peraturan Kepala BKN No. 9 tahun 2012 tentang pedoman pelaksanaan pengadaan CPNS.

Peraturan Pemerintah No. 97 tahun 2000 tentang formasi PNS.

Peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2002 tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan PNS.

Peraturan Pemerintah RI No. 100 tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural.

Peraturan Kepala BKN No. 1 tahun 2013 tentang ketentuan pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 46 tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja PNS.

Peraturan Pemerintah No. 10 tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS.

Peraturan Pemerintah RI No. 34 tahun 2014 tentang perubahan keenam belas atas peraturan pemerintah No. 7 tahun 1977 tentang peraturan gaji Pegawai Negeri Sipil.

Peraturan Presiden No. 81 tahun 2006 tentang Badan Nasional Penempatan dan perlindungan Tenaga Kerja.

Peraturan Pemerintah No. 69 tahun 1991 tentang Pemeliharaan Kesehatan PNS , Penerima Pensiun, Veteran, Perintis Kemerdekaan.

Peraturan Pemerintah No. 32 tahun 1979 tentang Pemberhentian PNS.

Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS.

Peraturan Kepala BKN No. 21 tahun 2010 tentang Pelaksanaan Peraturan Pemerintah No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin PNS.

Surat Keputusan Bupati No: 893.3/.../402.203/2013 perihal tim penyelenggara dan tim pendukung kegiatan diklat perencanaan.

Surat Kepala BKN tanggal 11 Desember 2014 No. K26-30/V256-5/99 perihal penyusunan perencanaan kebutuhan pegawai ASN tahun 2015.

Undang – Undang No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

Undang – Undang No. 40 tahun 2004 tentang siste jaminan sosial nasional pasal 55 ayat 1 dan pasal 52.

Undang – Undang No. 24 tahun 2011 tentang BPJS.