

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam perkembangan organisasi tidak luput dari pentingnya SDM dalam perannya menjalankan tugas sebagai pegawai. Permasalahan yang sering dihadapi dalam ruang lingkup organisasi adalah pengelolaan Sumber Daya Manusia yang sering menjadi sorotan masyarakat. Pada perkembangan era reformasi dan kewenangan otonomi daerah seperti saat ini setiap SDM yang berada di lingkungan organisasi publik sebagai salah satu aparatur sipil negara yang menjalankan suatu roda organisasi pemerintah untuk mewujudkan visi dan misi dan lebih kreatif, profesional, disiplin, dan berjiwa kepemimpinan dalam menjalankan tugas dan mengabdikan kepada negara demi kepentingan masyarakat luas.

Tidak hanya itu pegawai negeri sipil dituntut untuk lebih loyal dalam menjalankan tugasnya. Indonesia memiliki sumberdaya manusia yang sangat besar, baik dilingkungan pemerintahan pusat, maupun pemerintahan daerah. Semua itu bergantung pada pegawai atau sumber daya manusia yang menjadi salah satu aset berharga bagi setiap organisasi pemerintah. Hal inilah para pegawai negeri sipil harus meningkatkan kinerjanya secara maksimal. Sebuah organisasi tidak akan berkembang jika para pegawainya tidak memiliki kinerja yang diinginkan dalam birokrasi. Sumber daya manusia harus selalu

dimonitoring oleh suatu lembaga, agar para pegawai selalu dikontrol dan tidak keluar dari etika organisasi.

Sumber daya manusia juga perlu di audit dalam mengevaluasi kinerjanya. Agar setiap diaudit sdm menghasilkan suatu pegawai yang profesional, dan selalu dilakukan evaluasi ataupun audit sdm disetiap lembaga pemerintahan, baik pusat maupun daerah. Dalam pemerintah masalah terlihat melalui undang – undang dan regulasi, yang dimiliki dampak kuat. Masalah – masalah pemerintah lainnya turut mempengaruhi yaitu kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan kerja. Masalah SDM antara lain yaitu masalah eksternal yang mana ada masalah keragaman budaya dan sikap. Keragaman tenaga kerja juga dipengaruhi oleh nilai – nilai budaya dan norma – norma yang berkembang dalam masyarakat. Keragaman tenaga kerja yang berasal dari imigrasi lintas batas negara atau dari imigrasi dalam sebuah negara juga berpengaruh dalam pola kerja sebuah perusahaan. Masalah SDM yang lain juga yaitu masalah Ekonomi Global yang ada persaingan global untuk berusaha lebih produktif.

Kesadaran bahwa pada era ekonomi global telah menempatkan setiap perusahaan atau organisasi pada posisi yang sama, karena era globalisasi ini sebagai era tanpa batas yang disertai dengan persaingan yang serba ketat, berat cepat, perlu perhitungan akurat untuk segala hal. Adapun masalah – masalah pemerintah yang melalui pemberdayaan undang – undang, pemerintah memiliki dampak langsung dan segera terhadap manager dan fungsi SDM.

Keterlibatan pemerintah di dalam hubungan ketenagakerjaan dimaksudkan untuk mencapai sasaran – sasaran masyarakat yang biasanya melalui peniadaan praktik – praktik yang dianggap dengan kebijakan pemerintah.

Kebijakan yang dirasakan adil dan tidak memihak pekerja dengan pemberi kerja merupakan suatu yang perlu terus diupayakan oleh pemerintah, sehingga akan tercipta adanya ketenangan kerja dan berusaha. Masalah organisasi juga sering menjadi sorotan publik, masalah dari dalam perusahaan atau organisasi tempat mereka bernaungan sering muncul, seperti tujuan keuangan, penjualan, layanan jasa, produksi, pekerja, dan tujuan – tujuan lain. Masalah yang sangat penting yang perlu diperhatikan adalah organisasi yang dibentuk hendaknya disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan aatau organisasi. Dalam perkembangan SDM masalah profesional juga masalah bagi manajemen SDM. Keterampilan manajemen SDM juga penting bagi organisasi dan masyarakat yang tidak boleh diabaikan.

Pengertian sumber daya manusia menurut Byars & Rue (2004) adalah desain aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian sumber daya manusia.<sup>1</sup>Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dala fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian.

---

<sup>1</sup> Siti Al Fajar & Tri Heru, Manajemen Sumber daya Manusia (sebagai dasar meraih keunggulan bersaing, Yogyakarta : UPP STIM YKPN 2013. Hal 2

Karena itu sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia.

Dalam demikian manajemen sebagai ilmu dan seni mengatur proses pendayagunaan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya, secara efisien, efektif dan produktif merupakan hal yang sangat penting untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam hal ini beberapa permasalahan yang terjadi di setiap daerah baik Provinsi, Kabupaten/Kota dalam pengawasan SDM di lingkungan Pemerintahan Kabupaten Bantul yang sering menjadi sorotan publik tentang kinerja dan pemberdayaan pelaksanaan fungsi. Dalam hal ini masyarakat turut berperan aktif dalam mengawasi kinerja SDM di Wilayah Pemerintahan Daerah Kabupaten Bantul. SDM adalah manusia yang bekerja di lingkungan organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, karyawan maupun pegawai).

Dalam lingkungan organisasi pemerintah perlu adanya pelaksanaan audit SDM dalam mewujudkan fungsi dari Inspektorat Kabupaten Bantul. Dalam hal ini juga SDM yang disebut sebagai Pegawai Negeri Sipil juga harus mengetahui tugas dan fungsinya yang sebagai aparatur negara dalam melayani masyarakat. Pegawai Negeri Sipil yang sebagai SDM juga

bertanggungjawab dengan apa yang telah dilaksanakan dalam pengabdian kepada negara, baik pertanggungjawaban terhadap moral dan etika sebagai pegawai Negri Sipil. Kurangnya pengawasan Pegawai Negri Sipil dalam melaksanakan tugasnya baik itu disengaja maupun tidak. Hal itu di permasalahan karena adanya tinjauan masyarakat, karena lemahnya pengawasan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai abdi negara..

Kabupaten Bantul juga bertanggungjawab sebagai daerah otonom yang berkewajiban melaksanakan manajemen audit Sumber Daya Manusia agar penyelenggaraan roda pemerintahnya lebih baik. Pengawasan dimaksud dilakukan dengan berbagai bentuk tindakan antara lain, meningkatkan mutu SDM khususnya Aparat Pengawasan Internal Pemerintah (APIP) di Kabupaten Bantul. Dalam meningkatkan peran Pemerintah Daerah dalam pemerintah dan membangun sebagaimana tuntutan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah mengisyaratkan tersedianya pegawai pemda dengan kuantitas dan kualitas yang memadai untuk menjalankan fungsi pemda secara efektif dan efisien dalam audit Sumber Daya Manusia, serta berasaakan dalam etika organisasi, budaya organisasi, tugas dan wewenang. Ada beberapa masalah tentang pengawasan SDM.

Ada beberapa kasus yang terjadi sepanjang 2014 yaitu Pada hari Rabu tanggal 28 Mei 2014, Inspektorat Kabupaten Bantul melaksanakan pemantauan hari kerja Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Pemerintah Kabupaten Bantul. Hal ini bertujuan untuk menilai ketaatan PNS terhadap

peraturan perundang undangan tentang Disiplin PNS serta memberi saran perbaikan atas kelemahan yang dijumpai. Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum sumber daya yang terdapat dalam organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni sumber daya manusia dan sumber daya non – manusia. Yang termasuk sumber non – manusia ini antara lain modal, mesin, teknologi, bahan – bahan (material) dan lain - lain.<sup>2</sup>

Dalam hal ini yang berhubungan dengan sdm juga berhubungan dengan audit, yang dalam hal ini dilaksanakan audit sdm, audit sdm merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan- perencanaan yang telah dilakukan. Audit SDM penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah para karyawan bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai rencana. Salah satu tujuan audit sdm adalah untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan Job descriptiponya dengan baik dan tepat waktu. Dengan melaksanakan atau melakukan audit (penilaian) terhadap diri sendiri sebagai langkah pertama menuju perbaikan yang terus menerus, departemen SDM dapat menemukan dan memperbaiki masalah – masalah sebelum masalah tersebut menjadi serius.

---

<sup>2</sup>Faustino Cardoso Gomes. Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit ANDI OFFSET YOGYAKARTA, 1995 Hal 1.

Kepala Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Bantul Maman Permana mengakui, jumlah PNS yang indisipliner menunjukkan kecenderungan meningkat. Tahun 2012 misalnya, jumlah PNS yang melanggar disiplin PNS sehingga diproses oleh Inspektorat hanya sekitar 12 orang, dan yang dipecat sebanyak dua orang. Namun 2013 lalu, PNS yang melanggar kedisiplinan dan diproses oleh inspektorat mencapai 20 orang. “Enam diantaranya dipecat karena sudah tidak mungkin lagi dibina,” kata Maman, Kamis (9/1).

Pelanggaran PNS memang bermacam-macam, mulai dari ketidakhadiran di kantor hingga masalah perselingkuhan. Namun dalam catatan BKD, jumlah terbanyak pelanggaran PNS adalah masalah moral. Untuk permasalahan tugas atau berkaitan dengan kehadiran di kantor, Maman telah melakukan berbagai upaya pembinaan. Namun terkait moral, meski pihak Pemkab telah melakukan pembinaan, tetap kembali lagi ke pribadi masing-masing PNS. Atasan mereka masing-masing tidak bisa melakukan intervensi terhadap permasalahan moral tersebut. Kalau moral, ya kami tidak bisa berbuat banyak selain secara rutin mengadakan kegiatan keagamaan,” katanya. Kepala Inspektorat Bantul Bambang Purwadi mengatakan, sebenarnya upaya pengawasan untuk pembinaan hierarkinya adalah melalui dan sudah dilakukan oleh masing-masing atasan. Masing-masing PNS yang memiliki jabatan mulai dari Kepala Seksi, Kepala Bidang, Kepala Bagian,

Kepala Kantor, hingga Kepala SKPD memiliki tanggung jawab melakukan pembinaan terhadap PNS-PNS yang berada di bawahnya.<sup>3</sup>

Dari beberapa masalah yang terjadi dalam hal ini adalah lemahnya pengawasan dari pihak pengawasan untuk selalu mengontrol para pegawai dilingkungan Kabupaten Bantul. Kesadaran para pegawai negeri sipil juga sangat perlu untuk mewujudkan kualitas sumber daya manusia yang baik. Tidak hanya itu dalam pelaksanaan birokrasi yang handal pemerintah juga perlu melaksanakan pembinaan para Pegawai Negeri Sipil yang berada di wilayah khususnya Kabupaten Bantul.

Pada lingkungan Pemerintahan daerah Kabupaten Bantul sering mengalami masalah, baik itu yang diadukan oleh masyarakat, maupun aduan organisasi sendiri. Permasalahan yang sering terjadi adalah adanya perceraian yang tidak dikonfirmasi ataupun laporan, tentang perselingkuhan yang dilakukan oleh para PNS Bantul, tidak hanya itu masalah yang lain juga seperti asusial, dan lain – lain. Pelanggaran – pelanggaran yang dilakukan seperti, pelanggaran ringan, sedang, dan berat.

Dalam hal ini adanya pertanggung jawaban kepada negara dan masyarakat yang mana Pegawai Negeri Sipil dituntut harus dapat melakukan pertanggungjawaban segala perbuatan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Para

---

<sup>3</sup><http://m.koran-sindo.com/node/357899,minggu> 16 maret 2014, diakses 15 oktober 2014, 12.25

Pegawai Negri Sipil pun sebelum sah menjadi pegawai pernah mengucapkan sumpah ketika diangkat menjadi Pegawai Negri Sipil. Hal inilah yang menjadi salah satu pedoman atau dasar Pegawai dalam menjalankan tugas kepada negara dan masyarakat. Pendayagunaan Pegawai Negri Sipil sebagai aparatur negara yang bersih dan berwibawa adalah salah satu impian ataupun tujuan organisasi. Dalam hal ini akan dilihat bagaimana pelaksanaan dan efektivitas Audit SDM yang menjadi penggerak dalam perbaikan sumber daya manusia. Dalam pelaksanaannya dilihat dari proses baik dalam kesamaan pegawai, dan faktor penghambat dan pendukung. Bisa dilihat juga dari efektivitas yang mana melihat output atau hasil dari audit yang menghasilkan sebuah rekomendasi, perubahan penyesuaian SDM, dan adanya peningkatan program. Di samping memastikan ketaatan, audit dapat meningkatkan citra lembaga atau Departemen SDM dan kontribusinya terhadap organisasi.

## **B. RUMUSAN MASALAH**

Dalam rumusan masalah ini peneliti membahas tentang : Bagaimana pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusiadan efektivitas Audit SDM di Inspektorat Kabupaten Bantul ?

## **C. TUJUAN PENELITIAN**

Dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan Audit SDM dan Efektivitas Audit SDM di Inspektorat Kabupaten Bantul tahun 2013.

#### **D. MANFAAT PENELITIAN**

Dalam hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat secara teoristis maupun secara praktis, sebagai berikut :

##### 1. Manfaat Teoristis

Penelitian ini diharapkan memiliki kegunaan dalam memberikan sumbangan pemerintahan dalam menjalankan roda pemerintahan daerah. Serta mengembangkan teori audit SDM dalam pelaksanaan kerja di Pemerintahan Kabupaten Bantul di Inspektorat.

##### 2. Manfaat Praktis

###### 2.1. Bagi Peneliti

Dalam hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan, wawasan, pembelajaran dan pengalaman pada diri sendiri sebagai seorang calon sarjana ilmu pemerintahan yang menerapkan konsep dan teori ilmu pemerintahan yang telah diajarkan pada bangku perkuliahan kedala dunia kerja nyata sesuai kemampuan yang dimiliki.

## 2.2. Bagi Inspektorat Kabupaten Bantul

Penelitian ini dapat memetakan atau setidaknya memberikan gambaran perihal tentang mekanisme audit SDM di Kabupaten Bantul. Penelitian ini memberikan rekomendasi bagi pemerintah Kabupaten Bantul khususnya, dalam audit SDM.

## E. KERANGKA TEORI DASAR

### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Sebelum membahas pengertian MSDM ada baiknya ditelusuri dulu beberapa istilah pokok beserta pengertian – pengertian yang terkait.

1.1. MSDM kalau dibedah menjadi dua pengertian utama, masing – masing manajemen dan sumber daya manusia.

- a. Manajemen berasal dari kata kerja *to manage* (bahasa Inggris) yang artinya ‘mengurus, mengatur, melakukan dan mengelola’.
- b. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktifitas. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam yakni, pertama sumberdaya manusia dan sumberdaya non manusia antara lain modal, mesin, teknologi, bahan – bahan (material), dan lain – lain.

Secara sederhana pengertian MSDM adalah pengelolaan sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun organisasi swasta, yang sumber dayanya yang paling penting dan sangat menentukan. Sumber daya manusia merupakan satu – satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya dan karya. Satu – satunya sumber daya yang memiliki ratio, rasa dan karsa.

Berbagai istilah yang dipakai untuk menunjukan MSDM antara lain : manajemen sumber daya manusia, manajemen sumber daya insani, manajemen personalia, manajemen kepegawaian, manajemen pemburuhan, manajemen tenaga kerja, adistrasi personalia (kepegawaian) dan hubungan industrial. MSDM sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, dan perlu dikembangkan demikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan pengembangan dirinya. Istilah MSDM kini semakin populer, menggantikan istilah personalia.<sup>4</sup> Tugas MSDM berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas dan memuaskan bagi organisasi.

---

<sup>4</sup>Faustino Cardoso Gomes, M.Si, 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi, Hal 1,2, dan 3

Lingkup MSDM meliputi semua aktifitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan oleh Russel & Bernandin bahwa “ *all decisions which affect the organization’s human resource anagement function.*<sup>5</sup>

1.2. Aktivitas – aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup :

- a. Rencana organisasi
- b. Staffing
- c. Sistem Reward, tunjangan – tunjangan dan peatuhan / compliance
- d. Manajemen performasi
- e. Pengembangan pekerjaan dan organisasi
- f. Komunikasi dan hubungan masyarakat

Terdapat paling tidak tiga persepektif utama dala pengertian MSDM ini yakni : perseperktif Internasional, nasional / makro, dan mikro. Guna memahami MSDM , ada baiknya dikemukakan beberapa definisi dibawah ini, baik yang mencerminkan persepektif Internasional, makro, maupun yang mikro.

Definisi dan pembahasan mengeni MSDM yang tergolong dalam persepektif internasional, maupun makro, antara lain dikekmukakan oleh

---

<sup>5</sup>Ibid 2 . dikutip dari H John Bernardin & Joyce E.A. Russell. Human Resource management: an expiremental approach, McGraw – Hill, Inc., 1993, hal. 2.

Moses N. Kiggundu (1989), Basir Barthos (1990), dan Lembaga Manajemen FEUI (1993). Definisi dari Kiggundu tentang MSDM dalam persepektif Internasional atau makro adalah sebagai berikut :

*“Human resource mangement.. is the development and utilization of personnel for the efektif achievement of individual, organizational, community national goals and objective,(manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran – sasaran dan tujuan – tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional).<sup>6</sup>*

Menurut Simamora (1997), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja. Sedangkan menurut Dassler (1997), manajemen sumber daya manusia adalah manusia dapat mendefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup>Faustino, op.cit Hal 4, Dikutip dari Moses N.Kiggudu, *Managing Organization in Developing Cauntries: An Operational and Strategic Appraoach*, Kumarin Press, Inc., 1989, hal 146

<sup>7</sup>EDY SUTRISNO, M.SI., *Manajemen Sumber daya Manusia`*, Kencana edisi pertama, 2009, Hal 5 & 6

Dalam proses manajemen sumber daya manusia diorganisasi manapun makan Ulung Pribadi menganalisis sebagai berikut :<sup>8</sup>

a. Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah peramalan mengenai sumber daya manusia didalam konteks strategi perencanaan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan untuk mengajawr kualitas dan kinerja organisasi. perencanaan organisasi untuk mencapai tujuan – tujuan yang telah ditetakan dan untuk mengejar kualias dan kinerja organisasi perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan tahap – tahap perencanaan organisasi, harapan itu ialah : analisa lingkungan, peramalan kebutuhan pegawai, peramalanketersediaan pegawai, analisis kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan, program nyata serta kontrol dan evaluasi terhadap sumber daya manusia.

b. Pengembangan sumber penawaran

Yang dimaksud sumber penawaran adalah nilai produktivitas suatu organisasi dimasa yang akan datang. Dan iindikasi – indikasi yangmendukung dari pengembangan sumber penawaran ini adalah : perangkat perencanaan karir, pelayanan inforasi, program menilitian

---

<sup>8</sup>Dimbil dari skripsi Jamil Annur aktan 2012 jurusan Pemerintahan thn 2007, dikutip dari Ulung Pribadi, Implementasi Kebijakan Sumber Daya Manusia Organisasi, Jurusan Ilmu Pemerintahan, Fakultas Ilmu Sosisal dan Ilmu Politik, Universitas Muhammadiyah yogyakarta.

organisasi, program pengembangan organisasi, program mengenai isu – isu yang ada serta program karir untuk kelompok tertentu.

c. Penarikan dan seleksi / rekrutmen pegawai

Rekrutmen adalah proses mendapatkan para pelamar yang tertarik dan memiliki kualifikasi terhadap lowongan pekerjaan yang dibutuhkan oleh suatu organisasi. dalam hal ini yang penting bukan sekedar menarik pegawai untuk mengisi jabatan – jabatan, akan tetapi mempertimbangkan kualitas dan kualifikasinya.

d. Orientasi pegawai baru

Orientasi pegawai baru itu diwujudkan pada pengenalan pegawai baru terhadap job pekerjaan dengan baik, adapun faktor – faktor yang mempengaruhi pada orientasi pegawai adalah : job pekerjaan yang akan datang, pelaksanaan tugas dengan baik serta dapat mengatasi keragu – ragu dan timbul kepercayaan diri.

e. Latihan pengembangan pegawai

Pelatihan dan pengembangan itu penting dilaksanakan berkaitan dengan kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan yang sangat cepat yang menimbulkan perubahan sikap dan kesenjangan antara kapasitas tenaga kerja dengan tuntutan yang harus dilakukan dengan baik menyangkut pengetahuan, keterampilan dan sikap mental. Dalam menyelenggarakan program pelatihan harus melihat tiga tahap aktifitas : penilaian kebutuhan

pelatihan, pengembangan program pelatihan dan dan evaluasi program pelatihan.

f. Program kompensasi dan penghargaan

Kompensasi merupakan cost yang paling luas dalam suatu organisasi, kompensasi dikaitkan dengan jabatan yang kompetitif didalam organisasi, kompensasi dikaitkan juga dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, kompensasi juga ditujukan pada motivasi para pegawai, adapun indikator yang mendukung kompensasi dan penghargaan adalah : upah atau gaji pegawai, program asuransi kesehatan, pensiun dan fasilitas promosi jabatan pujian dan penghargaan.

g. Pemenuhan kebutuhan jabatan

Pemenuhan kebutuhan jabatan adalah jabant itu memiliki nilai kualitas dan kuantitas, nilai yang bersangkutan sehingga penentuan kebutuhan jabatan akan diserahkan pada orang yang benar, adapun indikatornya adalah : analisis jabatan / pekerjaan berdasarkan kinerja tujuan dan sasaran organisasi, kriteria kinerja kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kerjasama, prosedur atau format penilaian hukuman dan prosedur penyokoran, deokrasi hasil penilaian.

Fungsi – fungsi MSDM meliputi pengadaan SDM, pengembangan SDM, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan SDM.<sup>9</sup>

## **2. Audit Sumber Daya Manusia (Audit SDM)**

Dalam konsep Audit SDM sangatlah bermanfaat bagi setiap organisasi pemerintah yang mana audit SDM juga melaksanakan evaluasi sdm untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Kegiatan audit SDM sangatlah penting dan ini merupakan sistem ataupun kegiatan yang sangat diperuntukan untuk pegawai yang ada dalam suatu organisasi.

### **2.1. Pengertian Audit SDM**

Ada berbagai pendekatan yang dapat dilakukan dalam melaksanakan pengawasan , yang salah satunya adalah audit.<sup>10</sup> Dengan demikian audit sebagai suatu proses dengan keepuan dan independensi seseorang dapat menghimpun dan mengevaluasi bukti – bukti dari keterangan yang terukur dari suatu kesatuan ekonommi dengan tujuan untuk mmempertimbangkan dan melaporkan tingkat kesesuaian dan keterangan yang terukur tersebut dengan kretaria yang telah ditetapkan. Dengan demikian audit adalah kegiatan memeriksa terhadap suatu kesatuan ekonomi yang dilalikan seseorang atau kelompok/lembaga yang independen yang bertujuan untuk mengevaluasi atau engukur lembaga/perusahaan

---

<sup>9</sup> Wilson Bangun, SE., M.Si, Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga, 2012. Hal 6

<sup>10</sup> Veithzal Rinai, M. B. A Konsultan Manajemen dan Bisnis, Manajemen Sumber daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik, Jakarta, : PT. rajaGrafindo Perdada 2004, Hal 548

dalam melaksanakan tugas ataunpekerjaan dengan kreteria yang telah ditentukan. Audit SDM biasanya dilakukan oleh Internal Audit / Audit Keuangan, keduanya memiliki tujuan yang berbeda didalam tes audit dan fokus pengetesan.<sup>11</sup>

Ada 3 ruang lingkup audit meliputi, manajemen audit, performance / operasional audit, dan financial audit. Dalam tiga bentuk audit tersebut dalam praktiknya sulit dispisahkan satu sama lain. Oleh karena itu audit itu sendiri dapat diartikan sebagai “ suatu kegiatan penilaian objektif dan independen untuk engkaji semua kegiatan, utamanya dibidang SDM. Dilihat secara spesifik ketiga audit dapat didefinisikan lebih lanjut seperti berikut: <sup>12</sup>

- a. Manajemen audit/policy audit merupakan suatu penilaian yang dilaksanakan secara sistematis dan independen, berorientasi ke masa depan terhadap : keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen dengan tujuan untuk eningkatkan kualitas SDM melalui perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen, pencapaian rencana yang telah ditetapkan serta pencapaian sicial objective.
- b. Performance/operational audit merupakan suatu kegiatan penilaian yang sistematis yang dilaksanakan secara objectiv dan independen, berorientasi untuk mengedpankan atas semua kegiatan yang ada dalam suatu perusahaan, utamanya dalam bidang SDM. Baik yang menyangkut kegiatan *top-middle*

---

<sup>11</sup> Asri laksami Riani, MS. Manajemen Sumber daya Manusia Masa Kini. Graha Ilmu. Hal 158

<sup>12</sup>Veithzal Rinai, M. B. A Konsultan Manajemen dan Bisnis, Manajemen Sumber daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik, Jakarta, : PT. rajaGrafindo Perdada 2004, Hal 548

atau *low* manajemen, dengan tujuan untuk mengadakan perbaikan rencana kerja perusahaan, pencapaian tujuan serta meningkatkan manfaat SDM yang ada pada perusahaan itu, serta pengembangan SDM sebagai bagian dari aset perusahaan.

- c. Financial audit, yang mempunyai orientasi pengujian/penilaian secara independen dan objektif atas tingkat kewajaran dan kecermatan aset perusahaan dengan evaluasi kelayakan internal control yang ditetapkan.

Sedangkan menurut “ Veithzal Rivai “ audit SDM adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi, ataupun perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan – kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan pada peningkatan/perbaikan kegiatan. Audit juga menciptakan citra departemen SDM yang profesional antara manajer dan spesialis SDM, membantu menjernihkan peran departemen dan menghasilkan keseragaman yang lebih besar. Intinya menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang – undangan.<sup>13</sup> Audit SDM dapat dilaksanakan dalam beberapa situasi :

- a. Ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak

---

<sup>13</sup>Veithzal Rinai, M. B. A Konsultan Manajemen dan Bisnis, Manajemen Sumber daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik, Jakarta, : PT. rajaGrafindo Perdada 2004, Hal 550

- b. Ketika suatu kesatuan eksternal yang memaksa suatu tinjauan(perusahaan induk, perusahaan yang mengakuisasi, dewan komisaris, badan pemerintah dll).
- c. Ketika seorang manajer baru yang bertanggung jawab atas departemen sumber daya manusia.
- d. Ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam usaha yang memaksa kondiderasi ulang manajeen sumber daya manusia (contohnya, penurunan bisnis, ekspansi yang gencar, ancaman sedikit pekerja, perputaran karyawan yang semakin tinggi sekali.
- e. Ketika suatu keinginan spesialis sumber daya manusia untuk meningkatkan praktik dan sistem SDM perusahaan.

Menurut Ambar Teguh, Audit SDM adalah mengevaluasi aktivitas – aktivitiitas SDM dalam sebuah organisasi dengan tujuan memperbaiki aktivitas tersebut.<sup>14</sup> Audit SDM merupakan metode untuk meyakinkan bahwa potensi sumber daya manusia dalam organisasi dapat ditingkatkan dengan memberi kesempatan dengan jalan sebagai berikut.<sup>15</sup>

- a. Mengevaluasi eektivitas fungsi – fungsi sumber daya manusia.
- b. Menjalankan segala peraturan, kebijakan, peraturan dan prosedur.
- c. Memperbaiki kualitas staf departemen sumber daya manusia.

---

<sup>14</sup>Ambar Teguh Sulistiani Rosidah, Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik , edisi kedua. Graha Ilmu. Yogyakarta 2009. Hal 298

<sup>15</sup>Veithzal Rivai, Islamic Human Capital ( Dari Teori ke Praktik Sumber Daya Manusia) Divisi Buku Perguruan Tinggi, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta 2009. Hal 986

- d. Meningkatkan citra peran fungsi – fungsi departemen SDM.
- e. Mempromosikan perubahan – perubahan dan reaktivitas.
- f. Mengukur kekuatan dan kelemahan finansial dalam menjalankan fungsi - fungsi penanganan sumber daya manusia
- g. Fokus dalam isu – isu penting pengelolaan sumber daya manusia.
- h. Mendekatkan manajemen sumber daya manusia pada fungsi – fungsi lini dalam organisasi.

Departemen audit adalah bagian integral dari organisasi perusahaan dan fungsinya diatur menurut kebijakan manajemen. Tugas, wewenang dan tanggungjawab departemen harus sejalan dengan norma audit. Dalam menyusun norma – norma ini, hendaknya telah dipertimbangkan mengenai pengembangan berikut :

- a. Manajemen diminta lebih bertanggung jawab atas efektifitas sistem pengendalian intern (internal control) dan mutu pekerjaan organisasi perusahaan tersebut.
- b. Anggota manajemen semakin dapat menerima internal audit sebagai alat untuk menyediakan analisis – analisis yang objektif, penilaian – penilaian, rekomendasi – rekomendasi, saran – saran dan informasi mengenai pengendalian dan prestasi organisasi perusahaan.

- c. Eksternal auditor dapat dipergunakan hasil pekerjaan departemen audit untuk melengkapi pekerjaan mereka karena departemen audit telah menyediakan bukti – bukti yang cukup dan independen.

Berkaitan dengan pengembangan diatas, tujuan dari norma audit ini adalah:

- a. Menanamkan pengertian atas peranan dan tanggung jawab departemen audit kepada semua level manajemen, badan atau lembaga lainnya yang mempunyai hubungan dengan audit.
- b. Menetapkan dasar sebagai pedoman dan pengukuran tugas – tugas audit
- c. Perbaikan atas pelaksanaan tugas – tugas audit

## **2.2. Norma Audit meliputi :**

- a. Independensi departemen audit dari kegiatan – kegiatan objek yang diperiksa dan objektivitas internal audit.
- b. Kemandirian jabatan auditor harus dipergunakan secara seksama
- c. Ruang lingkup tugas departemen audit
- d. Pelaksanaan tugas departemen audit
- e. Pengelolaan departemen audit

## **2.3. Ruang Lingkup Audit<sup>16</sup>**

- a. Ruang lingkup audit mencakup pengujian dan evaluasi terhadap kecukupan efektifitas sistem pengendalian intern perusahaan dan kualitas

---

<sup>16</sup>Veithzal Rinai, M. B. A Konsultan Manajemen dan Bisnis, Manajemen Sumber daya Manusia untuk Perusahaan, dari Teori ke Praktik, Jakarta, : PT. rajaGrafindo Perdada 2004, Hal 557

manajemen dalam melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

- b. Tingkat kepercayaan dan integritas informasi Auditor harus menelaah tingkat kepercayaan, integritas informasi keuangan maupun operasional, sarana serta cara – cara yang digunakan untuk mengukur, menggolong – golongkan dan melaporkan informasi tersebut.
- c. Ditaati kebijakan – kebijakan, rencana – rencana, prosedur – prosedur, ketentuan – ketentuan dan peraturan – peraturan yang berlaku.
- d. Perlindungan atas harta perusahaan
- e. Penggunaan sumber – sumber daya yang efisien dan efektif

#### **2.4. Pelaksanaan Audit**

Menurut Veitzal pelaksanaan audit harus mencakup perencanaan audit, pengujian dan evaluasi terhadap informasi, penyampaian hasil – hasil audit, dan penindaklanjutan audit.

#### **2.5. Perencanaan Audit**

Auditor harus merencanakan terlebih dahulu setiap setiap tugas audit yang akan dilakukan dan perencanaan harus didokumentasikan dan harus mencakup :

- a. Menentukan tujuan dan lingkup audit
- b. Mendapatkan latarbelakang informasi mengenai kegiatan – kegiatan yang akan diperiksa.

- c. Menentukan sumber daya yang akan diaudit
- d. Membicarakan dengan mereka yang terlibat dalam audit
- e. Pengujian dan informasi terhadap informasi

Auditor harus mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan dan mendokumentasikan informasi – informasi yang diperoleh guna menunjang hasil – hasil audit. Proses pengujian dan evaluasi informasi adalah :

- a. Mengumpulkan informasi mengenai hal – hal yang berhubungan dengan tujuan dan lingkup audit
- b. Informasi harus cukup, kompeten relevan, dan berguna untuk menyusun rekomendasi – rekomendasi secara baik atas temuan – temuan audit.
- c. Penyampaian hasil – hasil audit

Manfaat dan tujuan audit manajemen SDM menurut CHR. JIMMY L. GAOL adalah<sup>17</sup> :

Manfaat dari audit manajemen SDM antara lain :

- a. Mengidentifikasi kontribusi – kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan.
- b. Mendorong tanggung jawab dan profesional departemen SDM.

---

<sup>17</sup>CHR. JIMMY L.GOAL, A to Z, HUMAN CAPITAL, Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep teori, dan pengembangan dalam konteks organisasi publik, Grasindo PT Gramedia Widia Sarana, Jakarta, 2014 hal 670 & 671

- c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara karyawan departemen SDM.
- d. Memperjelas tugas – tugas dan tanggung jawab departemen SDM.
- e. Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik – praktik SDM.
- f. Menemukan masalah – masalah SDM yang kritis.
- g. Menyelesaikan keluhan – keluhan dengan perpedoman pada aturan yang berlaku.
- h. Mengurangi biaya – biaya SDM melalui prosedur yang efektif.
- i. Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan di dalam departemen SDM.
- j. Memberikan evaluasi yang cermat atas sistem informasi departemen SDM.

Sementara tujuan Audit SDM adalah untuk mengevaluasi kegiatan SDM dengan maksud untuk :

- a. Menilai efektivitas SDM.
- b. Mengenali dan mempelajari aspek – aspek yang masih dapat diperbaiki.
- c. Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi SDM, penggunaan prosedur oleh para manajer, dan dampak kegiatan tersebut pada sasaran dan kepuasan kerja.

Sumber Audit SDM atau sumber data yang dapat digunakan untuk keperluan audit, dapat diperoleh dari berbagai sumber, antara lain adalah :<sup>18</sup>

- a. Pemeriksaan fisik
- b. Konfirmasi
- c. Dokumentasi
- d. Observasi
- e. Pertanyaan pada klien

Pelaksanaan Audit SDM dilakukan oleh atasan langsung dan manajer urusan SDM, baik secara individu maupun kolektif. Audit SDM dilakukan secara formal dan informal, baik langsung maupun tidak langsung (laporan tertulis). Audit formal dilakukan oleh atasan langsung atau orang atau orang lain yang dapat memberikan sanksi, tetapi penilaiannya sangat objektif jadi perlu diperhatikan penilai formal sebagai acuan. Audit SDM baru ada artinya jika ada tindak lanjut dari hasil. Hal itu perlu supaya karyawan termotivasi meningkatkan disiplin, semangat kerja, periklakunya.

Dalam pelaksanaan audit juga ada kepentingan audit bagi SDM antara lain<sup>19</sup>:

---

<sup>18</sup>CHR. JIMMY L.GOAL, A to Z, HUMAN CAPITAL, Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep teori, dan pengembangan dalam konteks organisasi publik, Grasindo PT Gramedia Widia Sarana, Jakarta, 2014 hal 691

<sup>19</sup>H Malayu S.P Habisuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Bumi Revisi Hal 257 & 258

- a. Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapatkan nilai / pujian dari hasil kerjanya.
- b. Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerja lebih baik dari pada karyawan lainnya.
- c. Untuk memeningkan jasa dan promosinya
- d. Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya.

## **2.6. Tujuan Audit SDM**

Menurut H. Malayu S.P adalah :

- a. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- b. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job description – nya dengan baik dan tepat.
- c. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiapkaryawan
- d. Sebagian besar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
- e. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vartikal (promosi atau semosi), horiozontal, dan atau alih tugas karyawan.
- f. Untuk memotivasi peningkatan sengat kerja, prestasi kerja, dan disiplin karyawan.
- g. Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkindan tindakan perbaikanya dapat dilakukan secepatnya.

- h. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti pengembangan ( pelatihan dan pendidikan)
- i. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan seleksi penerimaan karyawan dimasa datang.
- j. Sebagai dasar penilaian kebalik rencana SDM apakah sudah baik atau tidak atau masih perlu disempurnakan kembali.

Tindak lanjut audit SDM adalah : Apabila nilai auditnya baik, diberikan kenaikan balas jasa ( gaji dan atau kesejahteraan karyawan), dipromosikan atau penghargaan seperti bintang jasa, piagam, dan lain – lain, jika nilai auditnya kurang atau jelek, dikenakan hukuman seperti gajinya tidak dinaikan, deosi atau diberhentikan. Dalam teori ini sangat penting dilaksanakan untuk pelaksanaan audit SDM.

Ada beberapa definisi Audit Sumber Daya Manusia (SDM) yang diberikan oleh beberapa ahli, antara lain:<sup>20</sup> Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2009:1040) bahwa :

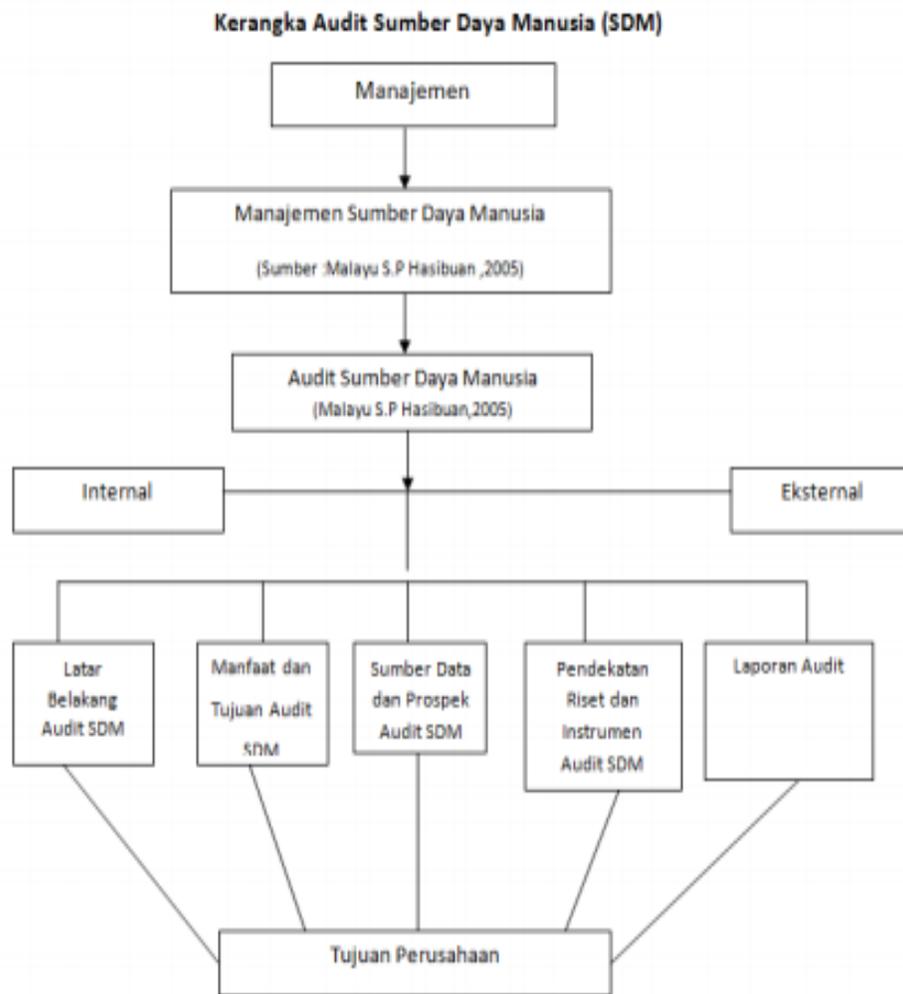
“Audit sumber daya manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan sumber daya manusia dalam suatu departemen,divisi,atau perusahaan,dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan.”

---

<sup>20</sup>Jurnal Manajemen Vol.09 No.3 April 2012

Malayu S.P Hasibuan (2005 : 259) menyatakan bahwa : Audit sumber daya manusia merupakan tindak lanjut dan realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan. IBK Bayangkara (2008:60) menyatakan bahwa : Audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia.

Dibawah ini adalah kerangka Audit Sumber Daya Manusia (SDM) :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**  
(Sumber : Malayu S.P Hasibuan ,2005)

Sumber : Jurnal Manajemen Vol.09 No.3 April 2012

### 3. Efektivitas

Dalam organisasi cenderung merupakan kesatuan yang kompleks, yang berusaha untuk mengalokasikan sumber daya manusia sebagai aset terpenting dalam organisasi. dalam hal ini masalah efektivitas organisasi juga sangat penting dalam tujuannya.

Konsep efektivitas menurut Chester I. Barnard dalam Gibson dkk. Adalah pencapaian sasaran yang disepakati atas usaha bersama dan tingkat pencapaian sasaran itu menunjukkan tingkat efektivitasnya.

Efektivitas menurut H. Emerson dalam Handayani (1989 : 16) adalah sebagai berikut :<sup>21</sup>

“ pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Bila sasaran atau tujuan tercapai sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya, maka dikatakan efektif, sedangkan sasaran atau tujuan tidak sesuai waktu yang ditentukan dikatakan tidak efektif.”

Georgopoulos dan Tannenbaum yang meninjau efektivitas dari sudut pencapaian tujuan, berpendapat bahwa rumusan keberhasilan organisasi harus mempertimbangkan bukan saja sasaran organisasi, tetapi juga mekanismenya juga mempertahankan diri

---

<sup>21</sup>Skripsi Sutiono, Ilmu Pemerintahan 2003052051, dikutip dari buku Sunarwo Handayani, 1989, pengantar studi ilmu Administrasi dan Manajemen, Gunung Agung, Jakarta, Hal 16

dan mengejar sasarannya. Dengan lain perkataannya, penilaian efektivitas harus berkaitan dengan masalah sarana maupun tujuan – tujuan organisasi (lihat juga March & Simon, 1958).<sup>22</sup>

Sebenarnya dalam masalah efektivitas adalah apakah sebuah organisasi berhasil mencapai tujuan yang diinginkan atau tidak, dan kecuali bila tujuannya hanya kelangsungan hidup saja, sebuah organisasi harus lebih banyak dari pada sekedar memenuhi persyaratan ini supaya benar – benar berhasil. Efektivitas audit juga dilihat, apakah pengukuran berhasil atau tidak, yang menghasilkan sebuah output untuk menjadi pertimbangan perbaikan

Audit efektivitas dimaksud sebagai sebuah pengujian untuk menilai apakah program atau proyek yang dikerjakan memenuhi kesepakatan manajemen yang ada. Menurut *Audit Commissions* (1986) efektivitas berarti menyediakan jasa – jasa yang benar sehingga memungkinkan pihak yang berwenang untuk mengimplementasikan kebijakan dan tujuan. Audit efektivitas bertujuan untuk menentukan :<sup>23</sup>

- a. Tingkat pencapaian hasil atau manfaat yang diinginkan.
- b. Kesesuaian hasil dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya
- c. Apakah entitas yang diaudit telah mempertimbangkan alternatif lain yang memberikan hasil yang sama dengan biaya yang paling rendah.

---

<sup>22</sup>Steers, M. Richard, Efektivitas Organisasi, Erlangga. Jakarta, 1980 Hal 47

<sup>23</sup>H. M Ma'ruf, SH. MM, Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan. Aswaja Pressindo. Yogyakarta 2014. Hal 192

## **F. DEFINISI KONSEPTUAL**

Definisi konseptual adalah usaha untuk memperjelas pembatas pengertian antar konsep yang satu dengan konsep yang lain agar tidak ada kesalahan dalam memahami konsep yang dikemukakan.

### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran – sasaran dan tujuan – tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional.

### **2. Audit SDM**

Audit SDM adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan – kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan / memperbaiki kegiatan.

### **3. Efektivitas**

Evektivitas adalah pengukuran atau pencapaian dari sebuah organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan dan mendapatkan output dari pelaksanaan pengukuran.

## **G. DEFINISI OPERASIONAL**

Adalah unsur – unsur penelitian yang memberikan batasan – batasan untuk memberikan pengukuran suatu variable tujuan penelitian. Indikator – indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Dalam peneltian ini maka ada beberapa yang harus dibahas untuk memberikan pebahasan yang mengacu pada Ruang Lingkup Audit SDM, yang menurut Vaithzal adalah :

1. Ruang Lingkup Pelaksanaan Audit SDM
2. Peraturan – peraturan Audit SDM
3. Sumber – sumber daya yang efesien dan efektif dalam Audit SDM
4. Efektivitas Pelaksanaan Audit SDM
5. Temuan Audit SDM
6. Laporan Hasil Audit
7. Hasil Evaluasi

Dari poin – poin diataslah cara membahas proses hasil penelitian yang akan dijadikan laporan pertanggungjawaban dari hasil, dan laporan dirujukan pada poin – poin diatas.

## **H. METODE PENELITIAN**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana penelitian ini yang menghasilkan penemuan – penemuan atau prosedur lain dalam penelitian yang akan menghasilkan data deskriptif berupa ucapan dan tulisan sebagai yang mendukung proses penelitian dan merupakan suatu penelitian yang menerangkan, menggambarkan, menuturkan dan menjeaskan serangkaian peristiwa atau fenomena yang terjadi dilapangan.

Pengertian penelitian kualitatif menurut Bogdan dan Teylor (1975:5), penelitian kualitatif adalah prosedur peneliti yang menghasilkan data deskriptif berupa kata – kata tertulis atau lisan dari orang – orang dan perilaku yang diamati.<sup>24</sup> Penelitian kualitatif merupakan suatu penelitian yang

---

<sup>24</sup> Dr. Tohirin, M. MPd, Metode Penelitian Kualitatif (dallam pendidikan dan Bimbingan Konsling). Jakarta : PT RajaGrafindo Persada 2012. Hal 2

dimaksud memahamifenomena tentang apa dialami oleh subjek penelitian misalnya prilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain – lain secara holistik dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata – kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang dialami serta dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

## **2. Unit Analisis**

Sehubungan dengan permasalahan yang terjadi, dan menjadi pokok permasalahan. Adapun unit analisis yang digunakan adalah pada Pemerintahan Daerah kabupaten Bantul, yaitu :

- a. Inspektorat Kabupaten Bantul
- b. Badan Kepegawaian Daerah

## **3. Teknik Pengumpulan Data**

- a. Observasi

Observasi sebagai tehnik pengumpulan data mempunyai ciri – ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan tehnik yan lain, yaitu wawancara dan kuesioner. Menurut Sutrisno Hadi (1986) mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari

berbagai proses biologis dan psikologis. Dua diantara yang penting adalah proses pengamatan dan ingatan.<sup>25</sup>Cara mengumpulkan data yang dilakukan dengan pengamatan dan penyelidikan secara langsung kepada objek yang diteliti, yang peneliti melihat apa saja permasalahan – permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia atau para pegawai yang ada di lingkungan Kabupaten Bantul. Dalam observasi ini juga dilihat pemantauan / pengamatan kondisi pelaksanaan Audit SDM dan mencari permasalahan yang ada dalam proses Audit.

#### b. Wawancara

Mengumpulkan data yang dilakukan dengan cara menanyakan secara langsung pada responden supaya jawaban yang kemudian ditulis ini dapat dijadikan sumber data yang benar – benar dapat dipercaya dan menjadi referensi. Maksud mengadakan wawancara, seperti ditegaskan oleh Lincoln Guba ( 1985 : 266), antara lain : mengkonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, perasaan, motivasi, tuntutan, kepedulian dan lain – lain kebulatan; merekonstruksi kebulatan – kebulatan sebagai yang dialami masa lalu.<sup>26</sup> Dalam wawancara ini ditujukan oleh para birokrat yang ada di Inspektorat Daerah Kabupaten Bantul yang ditujukan kepada Kepala Dinas, Kepala Bidang, Auditor, dan bidang mengurus sumber daya manusia.

---

<sup>25</sup> Prof. Dr. Sugiyono. Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif dan R & D. Bandung : Alfabeta 2013. Hal 145

<sup>26</sup>Dr. Tohirin, M. MPd, Metode Penelitian Kualitatif (dalam pendidikan dan Bimbingan Konsling). Jakarta : PT RajaGrafindo Persada 2012. Hal 135

### c. Dokumentasi

Cara pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data – data atau bahan – bahan tertulis yang berkaitan dengan objek penelitian, yang diantaranya bahahan media elektronik, media cetak, dan lain – lain. Dalam hal ini orang – orang membedakan dokumen dan *record*. Guba dan Lincoln (1981:228) mendefinisikan seperti berikut ini. *Record* adalah setiap pernyataan tertulis yang disusun oleh seorang lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa atau menyajiakan akunting, sedangkan dokumen ialah setiap bahan tertulis ataupun film, lain dari *record*, yang tidak disiapkan karena adanya permintaan penyidik.<sup>27</sup>Dokumentasi ini mengumpulkan ataupun mencari data hasil Audit SDM, data perencanaan Audit SDM, data proses auditor mengaudit SDM, dan data pelaksanaan Audit SDM.

## 4. Tehnik Analisa Data

Analisa data adalah proses untuk mengatur dan menyederhanakan hasil penelitian dalam bentuk yang mudah dibaca dan mudah dipahami. Analisis data adalah proses perumusan data agar dapat diklarifikasikan kerja keras, daya kreatif serta daya intelektual yang tinggi.

---

<sup>27</sup> Dr. Lexy J. Moleong, M.A. Metode Penelitian Kualitatif, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2002. Hal 161

Menurut Patton (1980:268) analisis data adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar.<sup>28</sup>

Proses pokok penelitian kualitatif adalah menemukan teori dan data.

Proses analisis kualitatif menurut Agus Salim dapat diperjelas dalam tiga langkah<sup>29</sup> :

- a. Reduksi data (data reduction), yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh di lapangan studi
- b. Penyajian data (data display), yaitu deskripsi kumpulan informasi tersusun yang memungkinkan untuk melakukan inferensi kesimpulan dan pengambilan tindakan, yang lazim digunakan dalam bentuk teks naratif.
- c. Penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dari pengumpulan data, mencari makna dari setiap gejala yang diperoleh di lapangan, keteraturan atau pola penjelasan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kualitas dan proporsi.

Dengan demikian hasil laporan penelitian ini akan berisi kutipan – kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut diperoleh dari naskah – naskah, wawancara, catatan lapangan, dokumentasi resmi dan lain – lain

---

<sup>28</sup> Dr. Lexy J. Moleong, M.A. Metode Penelitian Kualitatif, Bandung : PT Remaja Rosdakarya, 2002. Hal 103

<sup>29</sup> Agus Salim, 2006. Teori dan Paradikma Penelitian Sosial Buku Sumber Untuk Penelitian Luakitaf. Yogyakarta : Tiara Wacana, Hal 22