

**PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA  
KANTOR BUPATI KABUPATEN GOWA**

**SKRIPSI**

Oleh  
**MARIA ULFA**  
**10572 04962 14**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2018**

**PENERAPAN AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI  
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PADA  
KANTOR BUPATI KABUPATEN GOWA**

**SKRIPSI**

Oleh  
**MARIA ULFA**  
**10572 04962 14**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Ekonomi Pada Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR  
MAKASSAR  
2018**

## MOTTO

“Waktu bagaikan pedang. Jika engkau tidak memanfaatkannya dengan baik (untuk memotong), maka ia akan memanfaatkanmu (dipotong).” (HR. Muslim)

“Maka sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan”. (QS. Asy Syarh : 5-6)

“Raihlah ilmu dan untuk meraih ilmu belajarlah untuk tenang dan sabar.”  
(Khalifah Umar Bin Khatab)

“Berangkatlah, baik merasa berat atau ringan. Dan berjihadlah dengan harta dan jiwamu di jalan Allah.” (QS. At Taubah : 41)

## PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan alhamdulillah, sebuah karya sederhana ini penulis persembahkan untuk:

Allah SWT

Bapak dan Ibu tercinta

Universitas Muhammadiyah Makassar

Adik-adikku yang tersayang

Keluarga besarku

Sahabat dan teman-teman yang selalu memberikan

bantuan dan dukungan



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 gedung iqra Lt.7 Tel..(0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Penelitian : Penerapan Audit Manajemen atas Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kantor Bupati Kabupaten Gowa  
Nama Mahasiswa : Maria Ulfa  
No. Stambuk/NIM : 105720496214  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diteliti, diperiksa dan diujikan didepan panitia penguji skripsi strata satu (S1) pada hari Rabu tanggal 29 Agustus 2018. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, Agustus 2018

Menyetujui,

Pembimbing I,

**Drs. H. Sultan Sarda. MM**  
NIDN:0015075903

Pembimbing II,

**Nurlina. SE., MM**  
NIDN:0930088503

Mengetahui,



Ketua Jurusan Manajemen

**Muh. Nur Rasyid. SE., MM**  
NBM:1085576



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 gedung iqra Lt.7 Tel..(0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**LEMBAR PENGESAHAN**

Skripsi atas Nama Maria Ulfa, 105720496214, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 0014/2018 M, Tanggal 17 Dzulhijjah 1439 H/ 29 Agustus 2018, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi** Pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

17 Dzulhijjah 1439 H

Makassar,

29 Agustus 2018 M

**PANITIA UJIAN**

1. Pengawas Umum : Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE, MM  
( Rektor Unismuh Makassar)
2. Ketua : Ismail Rasulong, SE, MM  
( Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
3. Sekretaris : Dr. Agussalim HR, SE, MM  
( WD I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)
4. Penguji : 1. Moh. Aris Pasigai, SE, MM  
2. Nasrullah, SE, MM  
3. Hj. Nurinaya, ST, MM  
4. Dr. Edi Jusriadi, SE, MM

*Iqbal*

Disahkan oleh,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar

**Ismail Rasulong. SE., MM**  
NBM:903 078



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 259 gedung iqra Lt.7 Tel..(0411) 866972 Makassar

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Maria Ulfa  
Stambuk/Nim : 10572 04962 14  
Program Studi : Manajemen  
Dengan Judul : Penerapan Audit Manajemen atas Fungsi Manajemen  
Sumber Daya Manusia pada Kantor Bupai Kabupaten  
Gowa

Dengan ini menyatakan bahwa:

**Skripsi yang saya ajukan didepan Tim penguji adalah ASLI hasil karya sendiri, bukan hasil jiplakan dan tidak dibuat oleh siapa pun.**

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar , 27 Agustus 2018

Yang membuat pernyataan,

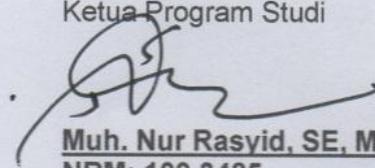
  
**Maria Ulfa**

Diketahui Oleh:

Dekan Fakultas Ekonomi,

  
**Ismail Rasulong, SE, MM**  
NBM: 903078

Ketua Program Studi

  
**Muh. Nur Rasyid, SE, MM**  
NBM: 109 3485

## KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT. Karena atas berkah dan Rahmat-Nyalah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Penerapana Audit Manajemen atas Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kantor Bupati Kabupaten Gowa”**. Skripsi ini disusun dengan maksud memberikan gambaran mengenai pelaksanaan penelitian skripsi pada kantor Bupati Kabupaten Gowa yang dilaksanakan kurang lebih 2 bulan.

Penulis menyadari bahwa, dalam proses penyusunan proposal ini banyak mendapatkan bimbingan dan bantuan, baik moral maupun material dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan banyak terima kasih atas bantuan yang diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini.

Secara istimewa, penghargaan dan ucapan terima kasih yang tulus kepada Ayahanda tercinta Mappiasse dan Ibunda tercinta Suaeba serta adikku Gustiana dan semua keluarga yang telah memberikan kasih sayang, jeri payah, cucuran keringat, dukungan, semangat, kepercayaan, pengertian dan segala doanya. Sehingga penulis dapat sukses dalam segala aktivitas terutama dalam menuntut ilmu. Serta tak lupa penulis haturka terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE.,MM., Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulong, SE., MM., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Bapak Muh. Nur Rasyid, SE., MM., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar.

4. Bapak Drs. H. Sultan Sarda. MM., selaku Pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis, sehingga skripsi selesai dengan baik.
5. Ibu Nurlina. SE., MM., selaku pembimbing II yang telah berkenan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
6. Bapak/Ibu dan asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak menuangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
7. Segenap Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar
8. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Angkatan 2014 yang selalu belajar bersama yang tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis
9. Terima kasih teruntuk semua kerabat yang tidak bisa saya tulis satu persatu yang telah memberikan semanga, kesabaran, motivasi dan dukungannya sehingga penulis dapat merampungkan penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tidak ada sesuatu yang sempurna. Olehnya itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritikan dari semua pihak yang berkompeten yang sifatnya konstruktif. Akhir salam, semoga skripsi ini bisa bermanfaat semua pihak utamanya kepada Almamater Kampus Biru Universitas Muhammadiyah Makassar. Amin Ya Rabbal Alamin.

Makassar, Juli 2018

**Penulis**

## ABSTRAK

MARIA ULFA, Tahun 2018 **Penerapan Audit Manajemen atas Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Kantor Bupati Kabupaten Gowa**, Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing oleh Pembimbing I Bapak H. Sultan Sarda dan Pembimbing II Ibu Nurlina.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas fungsi sumber daya manusia pada Kantor Bupati Kabupaten Gowa dan untuk mengidentifikasi kelemahan apa saja yang ditemukan serta rekomendasi atau alternatif perbaikan apa yang dapat diberikan untuk mencapai efektivitas fungsi sumber daya manusia. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kualitatif dengan cara melakukan penilaian efektivitas pada fungsi personalia berdasarkan perbandingan antara kondisi, kriteria, penyebab dan akibat.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa dari 8 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit, 6 diantaranya; rekrutmen, seleksi dan penempatan sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan Sumber daya manusia, penilaian kinerja karyawan, kebijakan pemberian kompensasi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta pemutusan hubungan kerja telah berjalan efektif sedangkan 2 diantaranya; perencanaan sumber daya manusia dan penilaian atas kepuasan kerja karyawan belum efektif. Berdasarkan kelemahan yang ditemukan dalam fungsi sumber daya manusia pada Kantor Bupati Kabupaten Gowa, maka penulis memberikan beberapa rekomendasi dan alternatif perbaikan untuk dijadikan pertimbangan sebagai umpan balik dalam pengelolaan sumber daya manusia yang akan datang.

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

## ABSTRACT

**MARIA ULFA, 2018 *Implementation of Management Audit on Human Resource Management Function at Regent Office of Gowa Regency, Management Studies Program Faculty of Economics and Business University of Muhammadiyah Makassar. Guided by Supervisor I H. Sultan Sarda And Advisor II Nurlina.***

*This study aims to determine the extent the effectiveness of human resources functions at the Office of the Regent of Gowa District and to identify any weaknesses found and recommendations or alternatives what improvements can be given to achieve the effectiveness of human resources functions. The type of research used is qualitative research with descriptive approach. Data collection methods used are observation, interview and documentation. While the data analysis technique used are qualitative descriptive analysis method by performing an assessment of the effectiveness of personnel function based on the comparison between condition, criteria, cause and effect.*

*Based on the results of the research can be seen that of 8 human resources functions that have been audited, 6 of them; recruitment, selection and placemen of human resources, human resources training and development, employee performance appraisal, compensation policy, occupational safety and health, as well as termination of employment have been effective as well as 2 of them; planning and assessment of employee job satisfactin have not been effctive. Based on the weaknesses found in human resources functions at the Regents Office of Gowa Regency, the authors provide some recommendations and alternative improvements to be considered as feedback in the management of human resources to come.*

**Keywords:** Management Audit, Human Resource Audit and Human Resources Effectiveness

## DAFTAR ISI

<b>SAMPUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN MOTTO DAN PESEMBAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>SURAT PERNYATAAN.....</b>	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>vii</b>
<b>ABSTRAK BAHASA INDONESIA.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>6</b>
A. Sumber Daya Manusia .....	6
B. Audit .....	7
C. Audit Manajemen .....	9

D. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	14
E. Tinjauan Empiris .....	17
F. Kerangka Konsep .....	20
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>21</b>
A. Jenis Penelitian .....	21
B. Lokasi Dan Waktu Penelitian.....	21
C. Teknik Pengumpulan Data .....	21
D. Definisi Operasional Variabel .....	22
E. Instrumen Penelitian .....	23
F. Teknik Analisis Data .....	24
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>26</b>
A. Hasil Penelitian .....	26
B. Analisis Data .....	32
C. Pembahasan .....	40
D. Implementasi Efektivitas .....	51
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>52</b>
A. Kesimpulan .....	52
B. Saran .....	54
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>55</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 3.1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian.....	23



## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Konsep .....	20



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Program Audit Manajemen Sumber Daya Manusia.....	58
2. Struktur Organisasi Kantor Bupati Kabupaten Gowa.....	70
3. Surat Izin Penelitian .....	71
4. SOP Pelaksanaan Diklat Teknis.....	72
5. Peraturan Bupati Gowa No. 45 Tahun 2017 .....	75



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perkembangan dunia pada era globalisasi saat ini semakin pesat dan ketat. Banyak cara dilakukan tiap-tiap bidang usaha agar usaha yang dijalankan tetap dapat hidup ditengah-tengah persaingan yang ada. Berbagai keterbatasan yang dihadapi perusahaan dalam kepemilikan sumber daya sangat memengaruhi kemampuan perusahaan dalam memasuki atau mempertahankan pasar yang telah dikuasai. Oleh karena itu, perusahaan harus membuat perencanaan yang tepat dalam mengalokasi sumber daya yang dimiliki dalam mendukung operasional perusahaan. Salah satu sumber daya yang penting dan membutuhkan perhatian lebih dalam mendukung operasional perusahaan adalah sumber daya manusia.

Menurut Bayangkara (2015:106) Salah satu kunci Keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas SDM-nya. SDM yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari proses pengelolaan SDM yang berkualitas juga. Di sinilah peranan penting fungsi SDM yang tidak dapat digantikan oleh fungsi yang lain, dalam memberikan kontribusinya pada keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang berhasil adalah yang mampu melihat SDM sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnisnya.

Sumber daya manusia merupakan pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda dalam usaha dalam mewujudkan visi – misi dan tujuan perusahaan. Sumber daya manusia penting karena memengaruhi efisiensi

dan efektif perusahaan serta merupakan fungsi pokok perusahaan dalam menjalankan bisnis serta meningkatkan nilai tambah perusahaan. Sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang paling penting dan membuat sumber daya lainnya bekerja. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang berkualitas harus dikelola dengan baik untuk menunjang produktivitas perusahaan agar dapat lebih unggul dari pesaingnya. Melihat dari pentingnya peranan dari fungsi sumber daya manusia bagi keberlangsungan perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian untuk mengevaluasi pencapaian program dari fungsi ini, penilaian yang dilakukan meliputi hal-hal berikut ini: (1) Terpenuhinya SDM yang memenuhi kualifikasi perusahaan, (2) Proses SDM telah berjalan dengan baik, wajar dan objektif, (3) Pemberdayaan SDM menjadi bagian utama dalam pengelolaan SDM, (4) Menjadikan kepuasan kerja pegawai sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan dan (5) Sederet permasalahan lain yang berhubungan dengan SDM (Bayangkara. 2015:106).

Sumber daya manusia di dalam perusahaan dituntut memberikan produktivitas yang optimal demi kelancaran operasi, produktivitas pegawai ditunjang oleh kualitas yang mereka miliki, pegawai yang berkualitas akan mengurangi perputaran jumlah pegawai. Pegawai menambahkan nilai dengan menggunakan keterampilan dan pengetahuan mereka untuk mengubah sumber daya perusahaan. Penyaringan pegawai pada awalnya dapat diseleksi oleh sebuah sub-departemen di dalam divisi sumber daya manusia yaitu rekrutmen. Dalam sub-departemen rekrutmen dimulai dari merekrut calon pelamar, interview, psikotes, dan penerimaan pegawai.

Rangkaian proses dalam rekrutmen perusahaan dilandaskan pada sebuah prosedur tertulis, tetapi pada kenyataannya banyak pegawai dalam

perekrutannya tidak sesuai dengan prosedur perusahaan yang sudah ditentukan. Biasanya pegawai yang diterima berdasarkan pada sistem kekeluargaan dengan tidak memperhatikan kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh calon pegawai. Hal ini sangat mempengaruhi peningkatan sumber daya manusia yang seharusnya kemampuan yang lebih diperhatikan dalam perekrutan pegawai.

Kegiatan evaluasi pada fungsi sumber daya manusia sangat perlu dilakukan mengingat begitu besarnya peranan dan kontribusi sumber daya manusia pada pencapaian keberhasilan perusahaan. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan melaksanakan audit atas fungsi SDM. Audit atas fungsi SDM ini akan dilakukan secara menyeluruh terhadap tujuan, rencana dan program atau aktivitas-aktivitas SDM. Sangat penting bagi perusahaan untuk mengetahui kinerja dari fungsi sumber daya manusia, agar dapat mengukur efektivitas dan ekonomisnya kegiatan yang dijalankan.

Kantor Bupati, yang menjadi objek penelitian penulis yang bergerak dalam bidang pemerintahan. Peranan fungsi SDM Pada Kantor Bupati Kabupaten Gowa di sini selain untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, juga sangat membantu pihak manajemen dalam mengambil keputusan. Penempatan pegawai pada bidang yang sesuai dengan kemampuan mereka tentu sangat membantu kelangsungan hidup perusahaan. Dari sinilah dapat dilihat apakah departemen Sumber Daya Manusia pada Kantor Bupati Kabupaten Gowa telah melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan kepada mereka dan telah mengerahkan seluruh kemampuan terbaik mereka dalam mengelola SDM yang mereka miliki, mulai dari proses mencari,

merekrut dan menempatkan pegawai sesuai dengan tingkat kemampuan kerja mereka.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis merasa tertarik untuk melakukan penelitian manajemen sumber daya manusia dengan judul “Penerapana Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Kantor Bupati Kabupaten Gowa”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Apakah audit manajemen fungsi sumber daya manusia telah berjalan secara efektif pada kantor Bupati Kabupaten Gowa ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan audit manajemen atas fungsi manajemen sumber daya manusia dan menilai efektif pada kantor Bupati Kabupaten Gowa.

### **D. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Bagi penulis, penelitian akan sangat bermanfaat khususnya untuk mengetahui keadaan sesungguhnya mengenai tugas dan tanggung jawab fungsi SDM sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi/perusahaan.

2. Bagi perusahaan yang terkait, diharapkan penelitian ini dapat membantu meningkatkan ketelitian terhadap perekrutan dan penempatan pegawai-pegawai sesuai dengan kemampuan kerja mereka agar visi dan misi perusahaan dapat berjalan efektif dan efisien.
3. Penulis juga berharap bahwa hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pembaca khususnya dapat memberi banyak masukan kepada orang-orang yang ingin meneliti lebih lanjut tentang hal ini.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Sumber Daya Manusia**

##### **1. Definisi sumber daya manusia**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor utama dalam suatu organisasi. SDM merupakan aset potensial yang dimiliki organisasi dan berperan penting dalam pencapaian tujuan organisasi (Rosuliana 2017:605).

Menurut Rivai dan Sagala (2009:11) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Beberapa definisi sumber daya manusia di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja serta salah satu sarana bagi manajemen dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

##### **2. Fungsi sumber daya manusia**

Secara tradisional, manajemen memberikan perhatian utama dalam pencapaian efisiensi dan ekonomisasi penggunaan sumber-sumber daya alam (bahan baku) dalam tujuan perusahaannya. Pada saat ini, perhatian lebih diarahkan pada Sumber Daya Manusia (SDM) dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Fungsi SDM dalam

mempersiapkan dan mengelola SDM memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian keunggulan bersaing perusahaan. Dukungan SDM yang berkualitas tinggi memiliki kolerasi positif dengan penciptaan nilai tambah dan tingkat kualitas keputusan yang diambil di dalam perusahaan. Penciptaan nilai tambah bagi perusahaan terjadi jika operasi berjalan sebagian besar (bahkan semuanya) melibatkan aktivitas-aktivitas yang menambah nilai (*value added activity*) baik bagi perusahaan maupun pelanggan. Hal ini hanya terjadi jika seluruh SDM di dalam perusahaan menyadari bahwa segala aktivitasnya harus memberi kontribusi kepada keunggulan bersaing perusahaan.

Menjadikan pegawai sebagai aset berarti menempatkan pegawai pada posisi yang penting dalam strategi bersaing dan pencapaian tujuan perusahaan. Fungsi manajemen SDM, tidak cukup hanya dipandang sebagai fungsi pendukung operasi dan lebih rendah dari fungsi utama yang lain tetapi harus ditempatkan pada posisi yang sejajar. Karena memang pada kenyataannya salah satu kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas SDM-nya.

## **B. Audit**

### **1. Definisi Audit**

Audit adalah suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan menilai bukti-bukti secara objektif, yang berkaitan dengan tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk menentukan tingkat kesesuaian dengan kriteria yang telah diterapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Fauzan, 2015:236).

Akmha (2017:3) menyatakan bahwa Audit merupakan suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti-bukti yang dikumpulkan atas pernyataan (Asersi) tentang berbagai aktivitas dan kejadian-kejadian ekonomi yang bertujuan untuk melihat bagaimana tingkat korelasi antara pernyataan (asersi) dengan kenyataan yang ada di lapangan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa audit adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh bukti secara objektif yang selanjutnya dievaluasi untuk disesuaikan dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan .

## **2. Tipe audit**

Mulyadi (2010:30) menyatakan auditing umumnya digolongkan menjadi 3 golongan yaitu sebagai berikut:

### **1. Audit Laporan Keuangan (*Financial Statement Audit*)**

Audit laporan keuangan adalah audit yang dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

### **2. Audit Kepatuhan (*Compliance Audit*)**

Audit kepatuhan adalah audit yang tujuannya untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu. Hasil audit kepatuhan umumnya dilaporkan kepada pihak yang berwenang membuat kriteria. Audit kepatuhan banyak ditemui dalam pemerintahan.

### 3. Audit Operasional (*Operational Audit*)

Audit operasional merupakan review secara sistematis kegiatan organisasi atau bagian daripadanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.

## **C. Audit Manajemen**

### **1. Definisi Audit Manajemen**

Audit manajemen adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi (Bayangkara 2015:2).

Ambarwati (2017:69) memaparkan bahwa “Audit manajemen adalah pemeriksaan untuk menilai efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan serta adanya rekomendasi perusahaan di mana rekomendasi ini disampaikan setelah audit manajemen selesai dilaksanakan.”

Beberapa pengertian yang dikemukakan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas objek yang akan diperiksa dalam perusahaan untuk memberikan informasi dan rekomendasi kepada manajemen untuk perbaikan operasi perusahaan.

### **2. Tujuan Audit Manajemen**

Menurut Bayangkar (2015:5), audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan

perbaikan sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut. Berkaitan dengan tujuan ini titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan dapat diperbaiki di masa yang akan datang, di samping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian.

### **3. Langkah-langkah audit manajemen**

Secara umum ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit SDM mengacu pada tahapan ini dalam pelaksanaannya. Langkah (tahapan) tersebut meliputi:

#### **a. Audit Pendahuluan**

Pada tahap ini, auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas SDM yang diaudit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada perumusan tujuan audit sementara. Tujuan audit merupakan suatu hipotesis yang memerlukan pembuktian untuk menjawab pertanyaan (kecurigaan) auditor. Untuk mendapatkan jawaban ini, auditor menerapkan prosedur audit yang telah ditetapkan.

Tujuan audit merupakan hal yang sangat penting dalam audit SDM, karena tujuan audit ini yang mengarahkan bagaimana audit dilaksanakan, termasuk hasil apa yang diharapkan dari audit tersebut. Ketepatan perumusan tujuan audit ini sangat menentukan keberhasilan audit mencapai tujuannya. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen, yaitu :

1) Kriteria (*criteria*)

Kriteria (*criteria*) merupakan standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam organisasi. Berbagai peraturan, kebijakan, dan ketentuan lain yang ditetapkan perusahaan sebagai pedoman dalam beraktivitas adalah kriteria. Kriteria inilah yang menjadi dasar bagi auditor dalam melakukan penilaian terhadap program/aktivitas yang diaudit.

2) Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi SDM yang ada saat ini. Penyebab ini ada yang bersifat positif, di mana aktivitas yang terjadi sangat mendukung tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan. Di samping itu, penyebab ada juga yang bersifat negatif, di mana aktivitas yang terjadi menyebabkan tidak tercapainya tujuan dari program/aktivitas yang dilaksanakan atau bahkan perusahaan mengalami kerugian baik secara finansial maupun.

3) Akibat (*effect*)

Akibat (*effect*) merupakan sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan (berdasarkan kriteria) dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan (dilakukan setiap komponen dalam organisasi). Akibat yang berasal dari penyebab positif dapat menguntungkan perusahaan sedangkan akibat yang timbul dari penyebab negatif akan merugikan perusahaan.

b. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen atas Program-program SDM.

Sistem pengendalian manajemen yang dimiliki perusahaan menjadi pedoman yang digunakan oleh para manajer dan supervisor dalam mengendalikan proses yang berjalan agar tidak keluar dari ketentuan yang telah ditetapkan. Di samping itu sistem pengendalian ini juga mengendalikan proses proses agar berjalan secara ekonomi, efisien dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam audit SDM, auditor harus memahami hal ini terutama yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperhatikan oleh auditor dalam audit SDM antara lain:

- 1) Tujuan dari program/aktivitas SDM harus dinyatakan dengan jelas dan tegas
- 2) Kualitas dan kuantitas dari SDM yang melaksanakan program/aktivitas kualifikasi dari SDM yang terlibat (menjadi sasaran) dari program/aktivitas SDM yang dilaksanakan
- 3) Anggaran program
- 4) Pedoman/metode kerja, persyaratan kualifikasi
- 5) Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan
- 6) Standar (ukuran) kinerja program.

c. *Audit Terinci*

Dari temuan audit yang diperoleh, auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Berbagai kelompok

temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah permasalahan yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau saling terkait dengan permasalahan-permasalahan yang lain. Berkaitan dengan hal ini auditor harus mengembangkan temuan secara cermat sehingga dapat diketahui adanya penyimpangan yang terjadi, apa penyebab dari penyimpangan tersebut, apa akibat yang harus ditanggung perusahaan berkaitan dengan terjadinya penyimpangan tersebut. Dari berbagai kekurangan yang ditemukan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang lagi di masa yang akan datang.

d. Pelaporan

Laporan audit harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi. Sebagai kelengkapannya laporan juga harus menyatakan ruang lingkup dari audit yang dilakukan.

e. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya keputusan untuk melakukan tindak lanjut sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya, auditor

mendampingi agar tindak lanjut tersebut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang diajukan dan dapat mencapai tujuannya.

#### **D. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Audit Sumber Daya Manusia merupakan 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 dalam perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas-aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program atau aktivitas tersebut. Dari hasil audit dapat diketahui apakah kebutuhan potensial sumber daya manusia perusahaan telah terpenuhi atau tidak dan berbagai hal dalam aktivitas sumber daya manusia yang masih bisa ditingkatkan kinerjanya (Ningtyas:801).

Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Intinya, melalui audit

dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan. Menurut Bayangkara (2015:106-107) audit SDM membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan SDM dengan cara:

- a. Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan.
- b. Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan SDM.
- c. Melaporkan keberadaan SDM saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.
- d. Menilai biaya dan manfaat praktik-praktik SDM.
- e. Menilai hubungan SDM dengan manajemen lini dan cara-cara meningkatkannya.
- f. Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja SDM.
- g. Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

## **2. Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutadji (2010:32-33) manfaat audit sumber daya manusia yaitu:

- 1) Memberikan kontribusi pada departemen personalia.
- 2) Memberikan rasa tanggungjawab diantara pegawai.
- 3) Memberikan kesamaan dalam penetapan kebijaksanaan dan praktek-praktek personalia.
- 4) Mengidentifikasi dengan jelas tugas dan tanggungjawab departemen SDM.
- 5) Menganalisis masalah-masalah personalia.

- 6) Mampu mengurangi biaya-biaya, SDM melalui prosedur personalia yang efektif.
- 7) Menyelesaikan konflik dengan kebijakan dan aturan secara fleksibel.
- 8) Dapat mudah menerima perubahan-perubahan yang diperlukan departemen sumber daya manusia
- 9) Mudah menemukan permasalahan yang terjadi pada sistem informasi SDM

### **3. Tujuan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan audit sumber daya manusia menurut Bayangkara (2015:108), audit sumber daya manusia bertujuan untuk:

- 1) Menilai efektifitas dari fungsi SDM.
- 2) Menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien.
- 3) Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
- 4) Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan.
- 5) Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.

### **4. Pendekatan Audit Sumber Daya Manusia**

Menurut Bayangkar (2015:108) ada tiga pendekatan utama dalam audit sumber daya manusia yang umum digunakan, yaitu:

- a. Menentukan ketaatan pada hukum dan berbagai peraturan yang berlaku
- b. Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi
- c. Menilai kinerja program

#### **E. Tinjauan Empiris**

Penelitian yang dijadikan sebagai referensi dalam proposal ini diantaranya adalah:

- 1) Penelitian yang berjudul “ Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektivan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Aditv Yogyakarta” pada tahun 2013 oleh Ifa Noor Rahma. Penelitian ini merupakan penelitian diskriptif kualitatif dengan menggunakan metode pengumpulan data yaitu wawancara, dokumentasi, observasi serta studi pustaka. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis kualitatif dengan cara melakukan penilaian efektivitas pada fungsi personalia berdasarkan perbandingan antara kriteria, penyebab dan akibat. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, diketahui bahwa terdapat beberapa kelemahan yang menyebabkan belum tercapainya efektivitas pada fungsi personalia. Kelemahan tersebut diantaranya belum dapat melakukan peramalan kebutuhan di masa yang akan datang

secara pasti, belum mengadakan promosi jabatan bagi pegawai tetap, belum dilakukan penilaian kinerja pada masing-masing pegawai, belum semua pegawai yang mendapatkan asuransi jamsostek, belum memiliki alat pencegahan dan penanggulangan bencana, dan belum dilakukannya penilaian tingkat kepuasan pegawai.

- 2) Penelitian yang berjudul “Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada Bank Maspion” pada tahun 2013 oleh Lina Rizki Dismawati. Metode pemecahan masalah yang digunakan yaitu dengan metode analisis kualitatif dengan melakukan penelitian secara langsung, yaitu dengan teknik pengumpulan data secara observasi dan wawancara yang sesuai dengan kebutuhan penulis sebagai landasan peranan audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai kinerja bagian sumber daya manusia. Dalam penelitian ini, hasil yang diperoleh yaitu, Berdasarkan hasil audit, kinerja manajemen sumber daya manusia dikategorikan baik namun ada kendala yaitu : Belum adanya kebijakan reward untuk pegawai berprestasi Kegiatan orientasi pegawai baru (OKB) yang belum sesuai dengan sistem dan prosedur yang telah ditetapkan. Waktu pelaksanaan kegiatan pelatihan pegawai baru yang tidak dilaksanakan pada saat pegawai bergabung.
- 3) Penelitian yang berjudul “Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus PT. Bank Tabungan Negara Cabang Makassar) pada tahun 2015” oleh Vika Velika Hakim. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Data penelitian ini diperoleh dari kuesioner (primer) dan beberapa observasi serta wawancara langsung dengan pihak terkait yaitu pegawai PT. Bank Tabungan Negara Cabang

Makassar. Temuan penelitian menunjukkan bahwa fungsi sumber daya manusia memiliki pengaruh atas efektivitas audit manajemen. Hal ini didukung oleh fungsi sumber daya manusia yang dilaksanakan dengan tepat akan berdampak pada keefektifan audit manajemen. Tahapan dalam pemeriksaan juga dilakukan secara bertahap dan telah direncanakan sebelumnya. Secara keseluruhan sistem pengendalian internal pada bagian sumber daya manusia sudah cukup bagus.

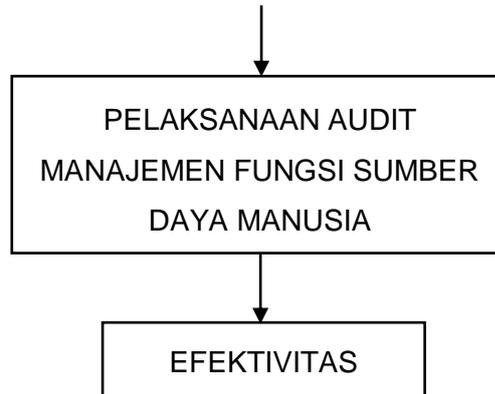
- 4) Penelitian yang berjudul “Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada RSUD Permata Blora” pada tahun 2014 oleh Firstie Ulya Alien. Metode yang digunakan dalam penelitian adalah metode penelitian deskriptif. Teknik analisis penelitian menggunakan analisis kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Perencanaan sumber daya manusia pada RSUD Permata Blora belum efektif. Sebaiknya RSUD Permata Blora membuat prosedur yang mengatur tentang perencanaan sumber daya manusia; (2) Rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM RSUD Permata sudah efektif; (3) Pelatihan dan pengembangan SDM belum dilaksanakan secara efektif; (4) Penilaian kinerja pegawai belum efektif. Saran yang bisa diberikan adalah membuat standar untuk penilaian kinerja pegawai; (5) Pemberian kompensasi telah berjalan secara efektif; (6) Kesehatan dan Keselamatan kerja di RSUD Permata Blora telah berjalan secara efektif; (7) Pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan telah berjalan secara efektif.
- 5) Penelitian yang berjudul “Penerapan Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Kantor PT. Bank BRI (Persero) Cabang Pinrang” pada tahun 2014 oleh Razmah Bte Ismail. Metode yang

digunakan adalah metode analisis deskriptif dan analisis kuantitatif. Proses analisis data menggunakan metode analisis kuantitatif dengan menghitung tingkat keefektifitasan dengan rumus efektivitas untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan manajemen dalam mengelolah sumber daya manusia yang ada. Temuan penelitian menunjukkan bahwa dari 9 fungsi sumber daya manusia yang telah diaudit, 7 diantaranya telah berjalan efektif sedangkan 2 diantaranya tidak efektif.

#### **F. Kerangka Konsep**

Audit manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menilai apakah kebijakan-kebijakan maupun prosedur-prosedur dan aktivitas sumber daya manusia telah memenuhi tujuan perusahaan dan berjalan secara efektif dengan mendeteksi masalah-masalah dalam proses pekerjaan/aktivitas yang telah dilakukan. Dengan proses audit yang penulis lakukan ini diharapkan dapat membantu manajemen dalam mengembangkan potensi-potensi yang ada dalam perusahaan terutama dari segi sumber daya manusianya. Proses audit manajemen yang harus dilakukan adalah dengan cara tahap survei pendahuluan, tahap *review* dan pengujian terhadap pengendalian manajemen, tahap pemeriksaan terinci (kriteria, kondisi, penyebab, akibat), tahap pelaporan dan tahap tindak lanjut.

AUDIT MANAJEMEN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
---



Gambar 2.1. Kerangka konsep

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **A. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang ditunjuk mendiskripsikan fenomena-fenomena yang ada.

Sugiyono (2017:9) menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik penimpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisi data bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan *makna* dari pada *generalisasi*.

## **B. Lokasi Dan Waktu Penelitian**

Penelitian dan pengambilan data dilakukan di Kantor Bupati Kabupaten Gowa yang berlokasi di Jl. Masjid Raya No. 30 Sungguminasa. Penelitian dilakukan pada bulan Mei – Juli 2018.

## **C. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

### **1. Teknik Observasi**

Observasi atau pengamatan merupakan salah satu teknik pengumpulan data/fakta yang cukup efektif untuk mempelajari suatu sistem. Dengan metode ini, dapat diperoleh gambaran dan informasi secara jelas mengenai bagaimana keadaan perusahaan sebenarnya dan masalah apa sajakah yang dihadapi oleh perusahaan. Metode ini digunakan agar dapat lebih memahami mengenai pengelolaan fungsi sumber daya manusia.

### **2. Teknik Wawancara**

Teknik wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan jalan tanya jawab secara langsung kepada narasumber dengan subyek penelitian tentang permasalahan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

### **3. Teknik Dokumentasi**

Teknik dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang diperoleh dari catatan-catatan, laporan-laporan, serta dokumen-dokumen yang terdapat di perusahaan seperti lokasi perusahaan, struktur organisasi dan catatan kinerja pegawai.

#### D. Definisi Operasional

Variabel pada penelitian ini merupakan variabel tunggal yaitu audit manajemen sumber daya manusia. Menurut Sugiyono (2009: 2) “Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya”.

Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia merupakan pengevaluasian dan penganalisisan secara keseluruhan terhadap kebijakan atau prosedur sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan dengan tujuan memberikan rekomendasi perbaikan yang diperlukan atas masalah dalam pelaksanaan kebijakan tersebut.

#### E. Instrumen Penelitian

Tabel 3.1. Kisi-Kisi Instrumen Penelitian

VARIABEL	KISI-KISI	INDIKATOR
Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	Perencanaan SDM	1. Prosedur perencanaan SDM 2. Kriteria perencanaan SDM 3. Efektivitas perencanaan SDM
	Rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM	1. Prosedur rekrutmen 2. Kriteria rekrutmen 3. Efektivitas rekrutmen 4. Teknik seleksi dan penempatan 5. Prosedur seleksi dan penempatan 6. Kriteria seleksi 7. Efektivitas seleksi dan penempatan.
	Pelatihan dan	1. Prosedur pelatihan dan

	pengembangan SDM	<p>pengembangan SDM</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Kriteria pelatihan dan pengembangan SDM</li> <li>3. Efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM</li> </ol>
	Penilaian Kinerja SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prosedur penilaian kinerja</li> <li>2. Kriteria penilaian kinerja</li> <li>3. Efektivitas penilaian kinerja</li> </ol>
	Kebijakan pemberian kompensasi SDM	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prosedur pemberiana kompensasi</li> <li>2. Kriteria pemberian kompensasi</li> <li>3. Eektivitas pemberian kompensasi</li> </ol>
	Kepuasan kerja pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prosedur atas kepuasan kerja pegawai</li> <li>2. Kriteria kepuasan kerja pegawai</li> <li>3. Evfektivitas kepuasan kerja pegawai</li> </ol>

VARIABEL	KISI –KISI	INDIKATOR
	Keselamatan dan kesehatan kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prosedur atas kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja</li> <li>2. Kriteria pemberian keselamatan dan kesehatan kerja</li> <li>3. Efektivitas pemberian keselamatan dan kesehatan kerja</li> </ol>
	Pemutusan hubungan kerja (PHK)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prosedur atas kebijakan pemutusan hubungan kerja</li> <li>2. Kriteria atas kebijakan pemutusan hubungan kerja</li> <li>3. Efektivitas pemutusan hubungan kerja</li> </ol>

## F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif adalah analisis data dengan mengumpulkan dan menjelaskan data non angka, yang kemudian dibandingkan dengan teori yang bersangkutan untuk memperoleh kejelasan hasil yang dijadikan sebagai kesimpulan dan saran.

Adapun tahapan dalam melakukan analisis data yaitu:

1. Menyusun prosedur audit

Tahap pertama yang dilakukan dalam analisis data adalah menyusun prosedur audit yang meliputi kegiatan berikut ini, antara lain: Melakukan wawancara dengan bagian SDM, melakukan survei, menganalisis objek audit. Setelah mendapatkan informasi umum perusahaan, peneliti membuat program audit yang akan dilakukan.

2. Menganalisis hasil objek audit

Tahap kedua yaitu menganalisis hasil objek audit dengan menggunakan alat pengukuran yang digunakan dalam audit manajemen sumber daya manusia, antara lain:

- a. Menetapkan kriteria
- b. Medeskripsikan kondisi
- c. Menemukan penyebab
- d. Menyimpulkan akibat

3. Membuat rekomendasi

Tahap ketiga adalah membuat rekomendasi, yaitu berupa tindakan korektif atas kelemahan signifikan yang ditemukan maupun kelemahan potensial yang terdapat pada fungsi spesifik sumber daya manusia

sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia lebih efektif. Pada tahap ini peneliti memberikan saran atau hasil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Deskripsi Data Umum**

###### **a. Sejarah Berdirinya Pemerintah Kabupaten Gowa**

Sistem kekuasaan yang berhubungan dengan pemilikan tanah lebih jelas lagi terlihat dalam surat pemerintahan kerajaan. Dalam uraian kesejarahan, kita dapat melihat bahwa gelar kebangsawanan selalu dihubungkan dengan nama negeri tertentu. Dalam kehidupan adat

feodelisme masyarakat Makassar terdapat dua macam kepemimpinan. Kepemimpinan yang pertama disebut *Pamminawangang Tojeng* yang dapat diterjemahkan sebagai kepemimpinan murni. Kepemimpinan kedua diberi nama *Pamminawangngang Tunipinawang* yang dapat diterjemahkan sebagai *Kepemimpinan Penguasa*. Kepemimpinan *Tojeng* terdapat di Desa-desa , menurunkan pula gelar-gelar yang berbeda-beda menurut sejarah desa masing-masing. sedangkan Kepemimpinan Tunipinawang berkembang di pusat pemerintahan kerajaan.

Tanggal 31 Desember 1906, Gubernur Celebes dan daerah takluknya mengeluarkan surat keputusan No. 6041/2 , yang kemudian disahkan oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda pada tanggal 30 Maret 1907 No. 16, untuk menetapkan wilayah Gowa Barat. Daerah ini meliputi distrik-distrik :Jongaya,Borisallo, Manuju, Pattallasang, dan Paccelokang. Daerah ini dipimpin oleh seorang *Pamongpraja* Belanda, yaitu *Controluer* yang berkedudukan di Pandang-Pandang.

Tanggal 01 Juli 1926 dibentuklah oleh pemerintah Belanda sebuah pemerintahan yang disebut F<sub>26</sub> si Gowa, yang memiliki perlengkapan dan anggaran rumah tangga sendiri. Lembaga ini merupakan suatu langkah untuk merehabilitir Gowa kembali sebagai sebuah kerajaan seperti sebelum tahun 1906.

Susunan Pemerintahan di Gowa pada Tahun 1935 adalah sebagai berikut :

- 1) *Onderafdeling* Gowa di kepalai oleh seorang *Controleur* dibantu oleh seorang *aspirant controleur* dan tiga orang *Pamongpraja* Bumi Putra.
- 2) Federasi Gowa diketuai oleh *I Tjoneng Daeng Mattajang Karaeng Mandjalling*.
- 3) Tiga Belas *Adatgemeenschap* :
  1. Mangasa dikepalai oleh seorang *Gallarang*
  2. Tombolo dikepalai oleh seorang *Gallarang*
  3. Borongloe dikepalai oleh seorang *Gallarang*
  4. Karuwisi dikepalai oleh seorang *Karaeng*
  5. Pattallassang dikepalai oleh seorang *Karaeng*
  6. Borisallo dikepalai oleh seorang *Karaeng*
  7. Parigi dikepalai oleh seorang *Karaeng*
  8. Manuju dikepalai oleh seorang *Karaeng*
  9. Bontonompo dikepalai oleh seorang *Karaeng*
  10. Limbung dikepalai oleh seorang *Nulbestuur Assistant*
  11. Malakaji dikepalai oleh seorang *Bestuur Assistant*
  12. Pao dikepalai oleh seorang *Arung*
  13. Kindang dikepalai oleh seorang *Karaeng*

Untuk mendampingi Raja Gowa oleh Residen Celebes Selatan diangkat dua orang pejabat tinggi kerajaan :

- 1) *I Pabisei Daeng Paguling Karaeng Kapatang* sebagai Tumailalang Towa.
- 2) *I Tjoneng Daeng Mattojeng Karaeng Mandjalling* sebagai Tumailalang Lolo.

Tahun 1946, Raja Gowa I *Mangngimangi Karaeng Bontonompo* wafat lalu digantikan oleh putranya yang bernama *Andi Idjo Karaeng Lalolang* dengan gelar Sultan Muhammad Abdulkadir Aididdin. Pelantikan Raja inipun harus disertai dengan penandatanganan perjanjian bersama pemerintah Hindia Belanda seperti apa yang telah dilakukan oleh Ayahandanya. Untuk membantu melaksanakan pemerintahan, oleh residen Celebes Selatan diangkat pejabat-pejabat tinggi kerajaan, yakni :

- 1) Andi Baso Daeng Rani Karaeng Bontolangkasa menjadi *Pabbicara butta*.
- 2) Andi Manrurungi Daeng Muang Karaeng Sumanna sebagai *tumailalang towa*,
- 3) Andi Laodanriu Bontonompo sebagai *Tukkajannangang*.
- 4) Andi Mappasiling Daeng Ngeppo Karaeng Sapanang sebagai *tumailalang lolo*.
- 5) Hamzah Daeng Tompo Gallarang Borongloe sebagai *Paccallaya*.

Melihat bahwa dalam kehidupan adat dan feodalisme masyarakat Makassar terdapat dua macam kepemimpinan. Kepemimpinan pertama disebutnya *Pamminawangngang tojeng* (Kepemimpinan murni) terdapat di desa-desa. Kepemimpinan kedua diberi nama *Pamminawangngang tunipinawang* (Penguasa) berkembang di pusat pemerintahan kerajaan.

Gelar penguasa desa terdapat dalam lingkungan Kerajaan Gowa pada fase terakhir perkembangannya, sebagai berikut :

- 1) *gallarang*, seperti *gallarang Mangasa*, *gallarang tombolo*, *dsb*.

- 2) *anrongguru*, seperti *anrongguru Lempangang, anrongguru Moncobalang*, dsb.
- 3) *daeng*, seperti *daeng pallangga, daeng paku*.
- 4) *batang banoa*, seperti *batang banoa Bajeng, batang banoa Pammase*.
- 5) *jannang*, seperti *jannang Gentungan, jannang Data*, dsb.
- 6) *aruk*, seperti *aruk Pao*.

Wilayah kekuasaan Kerajaan Gowa dalam periode ini, sama dengan wilayah Kabupaten Gowa sebelum Kepres 19/1069 tentang perluasan Ibukota Propinsi Sulawesi Selatan.

Andi Idjo Karaeng Lalolang menjadi kepala daerah Gowa pertama dengan surat keputusan Menteri Dalam negeri Tanggal 16 Februari 1957, No. 7/2/24, dengan resmi diangkat menjadi Kepala Daerah Gowa, *Pamongpraja* atau negeri dalam struktur pemerintahan Negara Republik Indonesia.

Masa pemerintahan Negara Indonesia Timur (NIT), dari tahun 1946 sampai tahun 1950, Kerajaan Gowa termasuk anggota dari pemerintahan gabungan Celebes Selatan yang dibentuk oleh NIT. Raja Gowa yang menjadi kepala Pemerintahan negeri di Gowa. *Andi Idjo Karaeng Lalolang* sebagai ketua Hadat Tinggi Celebes Selatan keluar dari ikatan ketatanegaraan NIT dan bergabung ke dalam pemerintahan Republik Indonesia Yogyakarta pada tanggal 26 April 1950.

Akhir dari fase transisi ini terjadi ketika Gowa yang merupakan daerah swapraja yang bergabung dalam pemerintahan *afdeling* Makassar meminta untuk berdiri sendiri sebagai daerah otonom.

#### b. Visi dan Misi

##### Visi

“Terwujudnya masyarakat yang berkualitas, mandiri dan berdaya saing dengan tata kelola pemerintahan yang baik”.

##### Misi

1. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia berbasis pada hak-hak dasar, kesetaraan gender, nilai budaya dan agama.
2. Meningkatkan perekonomian daerah berbasis pada potensi unggulan dan ekonomi kerakyatan.
3. Meningkatkan pembangunan infrastruktur berorientasi pada interkoneksi antar wilayah dan sektor.
4. Meningkatkan pengembangan wilayah kecamatan, desa dan kelurahan.
5. Meningkatkan penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih dan demokratis.

## 2. Deskripsi Data Khusus

### a. Audit Pendahuluan

Pada audit pendahuluan, auditor melakukan pemeriksaan awal untuk mendapatkan informasi mengenai kantor Bupati Kabupaten Gowa. Pemeriksaan pendahuluan dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari data dan dokumen-dokumen. Audit pendahuluan dilakukan untuk mengidentifikasi permasalahan dan menilai efektivitas kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang terbagi dalam 4 elemen pokok, antara lain:

- 1) Kondisi (*condition*) adalah tindakan dan kejadian yang terjadi di kantor Bupati Kabupaten Gowa. Dalam hal ini auditor melakukan pengamatan secara langsung serta mengumpulkan bukti-bukti yang relevan kompeten memadai dan material.
- 2) Kriteria (*criteria*) yang digunakan dalam proses audit adalah dokumen-dokumen yang mencakup aktivitas-aktivitas SDM.
- 3) Penyebab (*causes*) merupakan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan atau pegawai yang menangani sumber daya manusia. Dalam hal ini auditor melakukan wawancara dengan sub bagian kesekretariatan SDM.
- 4) Akibat (*effect*) merupakan dampak yang timbul akibat dilaksanakannya penyebab yang juga hasil perbandingan antara kriteria dan penyebab.

Proses audit pendahuluan dapat diketahui bahwa masih ada aktivitas fungsi sumber daya manusia yang belum efektif dan masih memerlukan perbaikan.

b. *Review* dan Pengujian Pengendalian

Dalam *review* dan pengujian dan pengendalian auditor menelaah kembali bukti-bukti yang diperoleh untuk menjadi suatu temuan audit yang sesungguhnya. Penelaahan kembali dilakukan pada standar operasional manajemen serta melakukan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait pelaksanaan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia.

c. Struktur Organisasi Kantor Bupati Kabupaten Gowa

(Lampiran 2)

## **B. Analisi Data**

### 1. Perencanaan SDM

a. Kondisi

Perencanaan SDM berdasarkan dengan jumlah kebutuhan dan analisis jabatan pada setiap SKPD, dilakukan sesuai jumlah pegawai yang pensiun. Prosedur perencanaan sumber daya manusia belum disosialisasikan dalam lingkungan instansi.

b. Kriteria

- 1) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Negeri Sipil. BAB II Penyusunan dan Penetapan Kebutuhan

Pasal 4

Penyusunan dan penetapan kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan PNS dilakukan sesuai dengan siklus anggaran.

### Pasal 5

- (1) Setiap Instansi Pemerintah wajib menyusun kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan PNS berdasarkan analisis Jabatan dan analisis beban kerja.
  - (2) Penyusunan kebutuhan jumlah dan jenis Jabatan PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan untuk jangka waktu 5 (lima) tahun yang diperinci per 1 (satu) tahun berdasarkan prioritas kebutuhan.
  - (3) Penyusunan kebutuhan PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus mendukung pencapaian tujuan Instansi Pemerintah.
  - (4) Penyusunan kebutuhan PNS untuk jangka waktu 5 (lima) tahun sebagaimana dimaksud pada ayat (2) diatur berdasarkan rencana strategis Instansi Pemerintah.
  - (5) Dalam rangka penyusunan kebutuhan PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (4) mempertimbangkan dinamika/ perkembangan organisasi Kementerian/Lembaga.
- 2) Belum memiliki kriteria khusus yang mengatur tentang perencanaan sumber daya manusia
- c. Penyebab
- Perencanaan sumber daya manusia berdasarkan jumlah kebutuhan sumber daya manusia.
- d. Akibat
- Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia secara kualitas dan kuantitas belum terpenuhi secara tepat karena tidak adanya kriteria khusus yang mengatur tentang perencanaan SDM.

## 2. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM

### a. Kondisi

Kebijakan rekrutmen yang dilakukan oleh fungsi SDM telah sesuai dengan prosedur dan kualifikasi yang telah ditetapkan. Dalam proses rekrutmen telah menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi sesuai kebutuhan. Calon tenaga kerja yang telah melalui proses rekrutmen selanjutnya akan melewati proses seleksi.

### b. Kriteria

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.11 Tahun 2017 tentang manajemen negeri sipil Bab III Pengadaan, bagian kelima seleksi dan pengumuman hasil seleksi pasal 26:

- (1) Seleksi pengadaan PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 19 huruf d terdiri atas 3 (tiga) tahap:
  - a. seleksi administrasi;
  - b. seleksi kompetensi dasar; dan
  - c. seleksi kompetensi bidang.
- (2) Seleksi administrasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a dilakukan untuk mencocokkan antara persyaratan administrasi dengan dokumen pelamaran yang disampaikan oleh pelamar.
- (3) Seleksi kompetensi dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi dasar yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi dasar PNS.

(4) Standar kompetensi dasar sebagaimana dimaksud pada ayat (3) meliputi karakteristik pribadi, intelegensia umum, dan wawasan kebangsaan.

(5) Seleksi kompetensi bidang sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c dilakukan untuk menilai kesesuaian antara kompetensi bidang yang dimiliki oleh pelamar dengan standar kompetensi bidang sesuai dengan kebutuhan Jabatan.

c. Penyebab

Proses rekrutmen dan seleksi SDM telah sesuai dengan prosedur atau kriteria yang telah ditetapkan.

d. Akibat

Proses rekrutmen telah maksimal dalam menyeleksi calon pegawai sehingga memperoleh pegawai yang memiliki kapasitas yang sesuai dibidangnya serta memperoleh informasi latar belakang dari calon pegawai sehingga penempatan bisa sesuai dengan kualitas dan keterampilan dari calon pegawai.

3. Pelatihan dan Pengembangan SDM

a. Kondisi

Pemerintah Kabupaten Gowa memberikan kesempatan kepada pegawai yang berminat melanjutkan pendidikan di luar negeri serta mengikuti *worskhop* untuk menambah wawasan.

b. Kriteria

*Standar Operating Procedure* (SOP) pelaksanaan diklat teknis.

c. Penyebab

Pemerintah Kabupaten Gowa mengadakan program pelatihan manajemen kean dan mengikuti *workshop*.

d. Akibat

Pegawai dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, etika dan kepribadian sesuai dengan kebutuhan instansi serta kemampuannya dalam meningkatkan tugas dan tanggungjawabnya dalam melaksanakan tugas.

4. Penilaian Kinerja Pegawai

a. Kondisi

Penilaian kinerja dilakukan setiap satu kali satu tahun, dimulai dari awal Januari sampai akhir Desember.

b. Kriteria

Peraturan pemerintah RI No.46 Tahun 2011 tentang penilaian prestasi kerja negeri sipil.

c. Penyebab

Memiliki pedoman yang menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja pegawai. Kepala bidang menilai kepala sub bidang dan sub bidang menilai stafnya.

d. Akibat

Penilaian kinerja dapat membantu mengembangkan keahlian pekerjaan agar dapat memenuhi tuntutan jabatannya.

5. Kebijakan Pemberian Kompensasi

a. Kondisi

Kompensasi dibayarkan berdasarkan pada saat pensiun akan diberi dari uang simpana yang tersimpan yan tersimpan pada asuransi

pensiunnya pada saat yang bersangkutan aktif menjadi dan diberikan gaji pensiun sesuai peraturan pemerintah. Semasa aktif diberikan tunjangan penghasilan, asuransi (ASKES) dan uang duka bagi yang meninggal dunia.

b. Kriteria

Peraturan Pemerintah Kabupaten Gowa Nomor 45 Tahun 2017 tentang tunjangan tambahan penghasilan

c. Penyebab

Proses pemberian kompensasi sudah sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam peraturan pemerintah.

d. Akibat

Pemberian kompensasi sesuai dengan standar atau prosedur yang berlaku serta dapat dapat memotivasi kerja pegawai.

6. Kepuasan Kerja Pegawai

a. Kondisi

Organisasi belum mengadakan penilaian akan kepuasan kerja pegawai.

b. Kriteria

Organisasi belum memiliki standar/kriteria yang mengatur tentang kepuasan kerja pegawai.

c. Penyebab

Organisasi belum memahami manfaat dilaksanakannya program penilaian kepuasan kerja pegawai sehingga tidak mempunyai perencanaan yang berhubungan dengan penilaian kepuasan kerja pegawai.

d. Akibat

Organisasi tidak mengetahui bagaimana tingkat kepuasan pegawai. Apabila tingkat kepuasan pegawai rendah, dapat berpengaruh terhadap kurang maksimalnya kinerja pegawai. Organisasi juga tidak mengetahui aspek apa yang mempengaruhi ketidakpuasan pegawai tersebut sehingga organisasi tidak melakukan perbaikan.

7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja Pegawai

a. Kondisi

Program keselamatan dan kesehatan kerja secara sederhana sudah Didokumentasikan, diberikan asuransi kesehatan pegawai dan tersedia tempat dan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai.

b. Kriteria

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.11 Tahun 2017 tentang Manajemen Negeri Sipil. BAB XI Perlindungan

Pasal 308

(1) Pemerintah wajib memberikan perlindungan berupa:

- a. jaminan kesehatan;
- b. jaminan kecelakaan kerja;
- c. jaminan kematian; dan
- d. bantuan hukum.

(2) Perlindungan berupa jaminan kesehatan, jaminan kecelakaan kerja, dan jaminan kematian sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a, huruf b, dan huruf c mencakup jaminan sosial yang diberikan dalam program jaminan sosial nasional.

(3) Bantuan hukum sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf d, berupa pemberian bantuan hukum dalam perkara yang dihadapi di pengadilan terkait pelaksanaan tugasnya.

(4) Ketentuan lebih lanjut mengenai perlindungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.

c. Penyebab

Perusahaan telah bekerja sama dengan asuransi kesehatan untuk memberikan jaminan kesehatan bagi pegawai. Dana asuransi tersebut diberikan kepada pegawai jika pegawai sakit atau terganggu kesehatannya.

d. Akibat

Pegawai telah mendapatkan asuransi dan jaminan kesehatan sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

8. Pemutusan hubungan kerja dan pensiunan

a. Kondisi

Memiliki standar yang mengatur kebijakan pembatasan usia kerja (masa pensiunan). PHK juga dapat terjadi apabila ada pegawai melakukan tindakan yang melanggar peraturan dan pegawai yang mengundurkan diri.

b. Kriteria

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian Negeri Sipil.

c. Penyebab

Kebijakan mengenai pemutusan hubungan kerja sudah sesuai dengan standar dan ketentuan pemerintah.

d. Akibat

Proses Pemutusan hubungan kerja berjalan sesuai dengan dengan prosedur yang telah ditetapkan, sehingga tidak timbul penyimpangan yang terjadi akibat pemutusan hubunga kerja.

### C. Pembahasan

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupkan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan disebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi

Sutrisno (2009:3) menyatakan bahwa Sumber daya manusia merupakan merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Pembahasan atas hasil penelitian Audit Sumber Daya Manusia pada Kantor Bupati Kabupaten Gowa sebagai berikut:

#### 1. Perencanaa SDM

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan SDM untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola dalam mencapai tujuannya. Larasati (2018:28) menyatakan bahwa

perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia untuk mencapai tujuannya.

Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Perencanaan SDM pada kantor Bupati Kabupaten Gowa dapat dikatakan belum berjalan efektif dikarenakan standar/prosedur perencanaan SDM belum disosialisasikan dalam instansi, serta tidak ada kriteria khusus yang mengatur tentang perencanaan SDM. Perencanaan SDM berdasarkan dengan jumlah kebutuhan dan analisis jabatan pada setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD). Secara kualitas SDM, memiliki kualifikasi untuk menilai calon tenaga kerja yang hendak bekerja.

Berdasarkan hasil audit yang telah dilakukan terhadap perencanaan SDM ternyata memiliki persamaan dengan tinjauan empiris yang dilakukan oleh Firstie Ulya Alien pada RSUD Permata Blora yaitu perencanaan SDM yang belum berjalan efektif, meskipun bergerak pada suatu bidang organisasi yang berbeda yakni organisasi pemerintahan dan swasta.

## 2. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM

Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon pegawai yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan atau organisasi dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi melalui penilain secara objektif berdasarkan kompetensi, kualifikasi dan persyaratan lain yang dibutuhkan oleh jabatan dengan menggunakan

sistem *Computer Assisted Test* (CAT) yakni metode seleksi dengan menggunakan alat bantu komputer untuk mendapatkan standar minimal kompetensi dasar bagi pelamar, serta dilakukan secara terbuka dan transparan. Prosedur pelaksanaan rekrutmen yaitu:

1. Proses administrasi yaitu pengumpulan berkas-berkas, dilihat dari kelengkapan berkas seperti:
  - a. Keterangan berbadan sehat
  - b. Keterangan bebas narkoba
  - c. Batas usia pendaftaran yakni berusia serendah-rendahnya 18 tahun dan setinggi-tingginya 35 tahun
  - d. Mempunyai pendidikan, kecekapan, dan keterampilan yang diperlukan, berkelakuan baik, serta
  - e. Syarat lain yang ditentukan dalam persyaratan jabatan.
2. Pelamar yang dinyatakan telah lolos verifikasi berkas selanjutnya mengikuti Tes Kompetensi Dasar (TKD) dengan menggunakan sistem *Computer Assisted Test* (CAT) yang terdiri dari tiga jenis soal yaitu: Tes Wawasan Kebangsaan (TWK), Tes Intelegensi Umum (TIU) dan Tes Karakteristik Pribadi (TKP). Dimana ketiga komponen diatas mempunyai *passing grade* atau batas nilai yang harus dipenuhi, apabila salah satu dari ketiga komponen tersebut tidak terpenuhi maka pelamar dinyatakan gagal dalam tes TKD.
3. Tes Kompetensi Bidang (TKB), yakni dalam bentuk wawancara yang diikuti oleh peserta yang dinyatakan lolos pada tahap ujian TKD.

Rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai telah berjalan secara efektif. Rekrutmen dan seleksi menggunakan metode yang tepat dan dari

tahapan-tahapan yang dijalankan bisa mendapatkan informasi mengenai latar belakang calon pegawai sehingga pegawai pegawai yang diterima sesuai dengan kebutuhan, keterampilan dan kualitas calon pegawai.

Adapun hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ifa Noor Rahma yang berjudul “Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektivan Fungsi Sumber Daya Manusia AdiTV Yogyakarta ” yang mengambil kesimpulan bahwa fungsi sumber daya manusia pada proses rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM yang telah diaudit secara garis besar telah berjalan secara efektif. Meskipun, bergerak pada suatu bidang organisasi yang berbeda yakni organisasi pemerintahan dan swasta.

### 3. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Melalui pelatihan karyawan terbantu mengerjakan pekerjaan yang ada, dapat meningkatkan keseluruhan karier karyawan, dan membantu mengembangkan tanggungjawabnya di masa depan. Pengembangan dapat membantu karyawan agar mampu mengatasi tanggungjawabnya di masa depan. Perbedaannya, pelatihan lebih berorientasi pada kondisi sekarang dan pengembangan lebih berorientasi pada perspektif masa depan (Mangkuprawira, 2011: 133). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik saat ini maupun dimasa yang akan datang.

Pelatihan dan pengembangan SDM pada Kantor Bupati Kabupaten Gowa telah berjalan secara efektif. Pemerintah Kabupaten Gowa melakukan program pelatihan mengenai manajemen kepegawaian dimana,

setiap Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) mengirim 1 orang staf yang membidangi kepegawaian untuk menjadi peserta pelatihan, yang digelar Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Gowa bekerja sama dengan BPSDM Provinsi Sulawesi Selatan. Tujuan Pemerintah Kabupaten Gowa melaksanakan program pelatihan yaitu sebagai cara meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, etika dan kepribadian sesuai dengan kebutuhan instansi. Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merupakan perwakilan masing-masing Organisasi Perangkat Daerah (OPD) lingkup pemerintah Kabupaten Gowa juga mengikuti workshop penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) Administrasi Pemerintahan yang bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada Organisasi Perangkat Daerah (OPD) dalam menyusun dan mengimplementasikan SOP-AP dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Pemerintah Kabupaten Gowa juga memberikan kesempatan kepada pegawai yang berminat melanjutkan pendidikan dan pelatihan diluar negeri seperti: Tawaran pelatihan pemerintah Jepang mengenai *Participatory Local Social Development (PLSD)* di *JICA Chubu International Center*, Jepang. Pembiayaan selama pelatihan ditanggung seutuhnya oleh JICA. Tawaran beasiswa pemerintah Australia untuk mengikuti program pendidikan pascasarjana strata dua (Master) dan strata tiga (Doktor) di Australia.

Berdasarkan hasil audit yang telah dilakukan ternyata memiliki persamaan dengan tinjauan empiris yang dilakukan oleh Ifa Noor Rahma yang berjudul "Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna

Meningkatkan Keefektivan Fungsi Sumber Daya Manusia pada AdiTV Yogyakarta” yaitu program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang telah berjalan secara efektif, meskipun bergerak pada suatu bidang organisasi yang berbeda yakni organisasi pemerintahan dan swasta.

#### 4. Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai pada dasarnya adalah menghubungkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar (ukuran) keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggung jawab tersebut. Penilaian kinerja pegawai berperan penting bagi kedua pihak, yaitu instansi dan pegawai.

Penilaian kinerja bermanfaat untuk mengevaluasi kerja pegawai dan untuk mengembangkan kemampuan serta memotivasi pegawai, atau dengan kata lain penilaian kinerja pegawai dapat mengukur kinerja pegawai tersebut. Tujuan penilaian kinerja secara umum adalah menghasilkan informasi yang akurat berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi.

Penilaian kinerja di kantor Bupati Kabupaten Gowa sudah berjalan efektif, penilaian kinerja terhadap pegawai dilakukan satu kali dalam satu tahun. sistem penilaiannya ada dua yakni kepala bidang menilai kepala sub bidang dan kepala sub bidang menilai stafnya pada Satuan Kerja Perangkat Daerah (SKPD) masing-masing. Penilaian berupa loyalitas, cara bekerja, tanggung jawab dan kedisiplinan pegawai dalam bekerja dan tidak melanggar tata tertib yang sudah disepakati bersama.

#### 5. Kebijakan Pemberian Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima pegawai sebagai pengganti (imbalan) atas kontribusi yang telah diberikan pegawai kepada suatu organisasi. Kompensasi menjadi pendorong atau motivasi kerja pegawai untuk lebih meningkatkan dan pencapaian tugas yang diberikan menjadi lebih baik.

Program pemberian kompensasi dan balas jasa pada kantor Bupati Kabupaten Gowa telah berjalan efektif. Program pemberian kompensasi dan balas jasa telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku. Kompensasi dibayarkan berdasarkan pada saat pensiun, akan diberikan dari uang simpanan yang tersimpan pada asuransi pensiunnya pada saat yang bersangkutan aktif menjadi pegawai dan diberikan gaji pensiun sesuai peraturan pemerintah, jaminan pensiun diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, sebagai hak dan sebagai penghargaan atas pengabdianya. Kompensasi akan diberikan kepada pegawai yang memenuhi syarat dan ketentuan yang ditetapkan seperti masa kerja cukup, pegawai yang diberhentikan dengan hormat karena meninggal dunia, berprestasi dan tidak pernah melakukan pelanggaran disiplin.

Semasa aktif menjadi pegawai diberikan tunjangan tambahan penghasilan yang terdiri dari tunjangan prestasi, tunjangan kehadiran, tunjangan membuat laporan harian dan tunjangan berpakaian sesuai ketentuan yang berlaku, serta pegawai diberikan asuransi kesehatan (ASKES), upah lembur dan uang duka bagi pegawai tetap yang meninggal dunia.

Berdasarkan hasil audit yang telah dilakukan ternyata memiliki persamaan dengan tinjauan empiris yang dilakukan oleh Firstie Ulya Alien yang berjudul “Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada RSUD Permata Blora” bahwa penerapan fungsi sumber daya manusia terhadap kebijakan pemberian kompensasi telah berjalan efektif. Meskipun, bergerak pada suatu bidang organisasi yang berbeda yakni organisasi pemerintahan dan swasta.

#### 6. Kepuasan Kerja Pegawai

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Rivai & Sagala, 2011: 856). Kemampuan suatu organisasi memberikan kepuasan kepada pegawai dapat dilihat dari beberapa hal yang dijadikan sebagai indikator kepuasan kerja pegawai seperti tingkat absensi dan perputaran pegawai yang rendah, produktivitas pegawai tinggi, dan beberapa indikator.

Hubungan antara pimpinan dan pegawai pada Kantor Bupati Kabupaten Gowa terjalin dengan baik, hal ini dapat dilihat dari tingkat perputaran pegawai yang rendah. Namun, masih ada indikator yang membuat beberapa pegawai merasa tidak puas yakni keterbatasan akan fasilitas yang ada seperti komputer dan alat tulis menulis lainnya.

Penilaian atas kepuasan kerja pegawai pada Kantor Bupati Kabupaten Gowa belum berjalan efektif, dikarenakan Kantor Bupati Kabupaten Gowa belum melakukan penilaian atas kepuasan kerja, serta belum memiliki standar yang mengatur tentang kepuasan kerja pegawai. Instansi masih belum memahami manfaat penilaian kepuasan kerja pegawai yang dapat menjadi bahan evaluasi bagi fungsi SDM dalam menjalankan aktivitasnya untuk memperbaiki usahanya dalam memenuhi kebutuhan pegawai. Instansi tidak dapat mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan kerja pegawai, padahal perhatian instansi terhadap kepuasan kerja pegawai juga dapat mempengaruhi kinerja serta loyalitas pegawai terhadap instansi. Apabila pegawai telah merasa nyaman dan puas dalam bekerja, maka pegawai akan menunjukkan kinerja yang baik.

Berdasarkan hasil audit yang telah dilakukan ternyata memiliki persamaan dengan tinjauan empiris yang dilakukan oleh Razmah Bte Ismail yang berjudul “ Penerapan Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Kantor PT. Bank BRI Cabang Pinrang” bahwa penerapan fungsi sumber daya manusia terhadap penilaian akan kepuasan kerja pegawai belum berjalan efektif.

#### 7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja mengacu pada kondisi fisiologis-fisik dan psikologis pegawai yang diakibatkan oleh lingkungan dan fasilitas kerja yang disediakan. Perusahaan atau organisasi yang melaksanakan program keselamatan dan kesehatan kerja dengan baik secara signifikan dapat mencegah berbagai kecelakaan kerja atau penyakit tertentu pada pegawai.

Program keselamatan dan kesehatan kerja pada Kantor bupati Kabupaten Gowa telah berjalan secara efektif. Program kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja yang diberikan kepada pegawai seperti asuransi kesehatan (ASKES) sebagai perlindungan bagi pegawai dalam menjalankan tugasnya berupa jaminan kesehatan dan jaminan kecelakaan kerja, uang duka bagi pegawai tetap yang meninggal dunia serta jaminan hari tua diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, sebagai hak dan sebagai penghargaan atas pengabdian. Selain itu instansi menyediakan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman dan bersih untuk mendukung kinerja dari pegawainya.

Berdasarkan hasil audit yang telah dilakukan ternyata memiliki persamaan dengan tinjauan empiris yang dilakukan oleh Firstie Ulya Alien yang berjudul "Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada RSUD Permata Blora" bahwa penerapan fungsi sumber daya manusia terhadap kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja telah berjalan efektif. Meskipun, bergerak pada suatu bidang organisasi yang berbeda yakni organisasi pemerintahan dan swasta.

#### 8. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha.

Suwatno & Donni (2011: 286), mengemukakan bahwa pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dengan perusahaan. Aktivitas pada pemutusan hubungan kerja

yang dilakukan pada kantor Bupati Kabupaten Gowa telah berjalan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah RI Nomor 32 Tahun 1979 tentang pemberhentian negeri sipil. Pegawai mengetahui hak dan kewajiban jika terjadi PHK atas kehendak sendiri atau tidak.

Pemutusan hubungan kerja terjadi diantaranya berakhir karena hukum, pemberhentian atas permintaan sendiri, pemberhentian karena mencapai batas usia, meninggal dunia, dan pemberhentian pegawai karena terbukti melakukan pelanggaran disiplin. Proses PHK pada pegawai bila melakukan pelanggaran yaitu, dilakukan pemeriksaan interen kepada pegawai tentang kesalahan yang diperbuat yang dilaksanakan oleh inspektorat yang unsur pengawasannya PEMDA, apabila terbukti melakukan kesalahan maka proses PHK akan diproses dengan cepat.

Pegawai yang diberhentikan secara hormat akan diberikan hak-hak kean berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku seperti jaminan pensiun dan jaminan hari tua yang diberikan sebagai perlindungan kesinambungan penghasilan hari tua, sebagai hak dan sebagai penghargaan atas pengabdian pegawai.

Berdasarkan hasil audit yang telah dilakukan ternyata memiliki persamaan dengan tinjauan empiris yang dilakukan oleh Firstie Ulya Alien yang berjudul "Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada RSUD Permata Blora" bahwa penerapan fungsi sumber daya manusia terhadap kebijakan pemutusan hubungan kerja telah berjalan efektif. Meskipun, bergerak pada suatu bidang organisasi yang berbeda yakni organisasi pemerintahan dan swasta.

#### **D. Implementasi Efektivitas**

Efektivitas dikatakan sebagai taraf tercapainya suatu tujuan tertentu, baik dari ditinjau dari segi hasil maupun segi usaha yang diukur dengan mutu, jumlah serta ketepatan waktu sesuai dengan prosedur dan ukuran-ukuran tertentu. Efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program atau kegiatan yang dinilai efektif, apabila output yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan (Humaedi, 2016:41-42).

Menurut Rai (2008:24) pengertian efektivitas mengacu pada hubungan antara output dengan tujuan yang ditetapkan suatu organisasi, program atau kegiatan dikatakan efektif apabila output yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang ditetapkan. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran efektivitas sumber daya manusia dilakukan dengan membandingkan output dengan tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Apabila output dari program/aktivitas dapat memberikan kontribusi bagi organisasi maka kegiatan tersebut dapat dikatakan efektif, sebaliknya apabila output dari program/aktivitas tidak memberikan kontribusi bagi organisasi maka kegiatan tersebut belum berjalan efektif.

Melihat hasil audit dan beberapa teori yang telah dipaparkan, maka penulis menyimpulkan bahwa audit manajemen sumber daya manusia pada kantor Bupati Kabupaten Gowa dapat dikatakan telah berjalan secara efektif

karena output yang dihasilkan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan, dengan kata lain output dari program/aktivitas fungsi SDM telah memberikan kontribusi bagi Kantor Bupati Kabupaten Gowa.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelian dan pembahasan sebelumnya, terdapat beberapa kesimpulan antara lain:

1. **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan SDM pada kantor Bupati Kabupaten Gowa belum berjalan secara efektif dikarenakan prosedur perencanaan SDM belum disosialisasikan dalam lingkungan instansi serta belum adanya kriteria khusus yang memaparkan tentang perencanaan SDM.

2. **Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM**

Proses rekrutmen dan seleksi SDM yang diterapkan pada kantor Bupati Kabupaten Gowa sudah berjalan secara efektif. Proses yang berjalan sudah didokumentasikan dengan baik, sehingga diperoleh calon pegawai yang sesuai kriteria yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan.

3. **Pelatihan dan Pengembangan Pegawai**

Program pelatihan dan pengembangan pegawai yang diterapkan oleh kantor Bupati Kabupaten Gowa bisa dikatakan telah berjalan efektif karena ada SOP mengenai pelatihan dan pengembangan SDM.

4. Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja pegawai yang ada di kantor Bupati Kabupaten Gowa sudah berjalan secara efektif. Penilaian kinerja dilakukan dalam satu kali satu tahun.

5. Kompensasi dan Balas Jasa

Program pemberian kompensasi dan balas jasa pada kantor Bupati Kabupaten Gowa telah berjalan<sup>52</sup> if. Program pemberian kompensasi dan balas jasa telah dilaksanakan sesuai dengan prosedur ketentuan yang berlaku.

6. Kepuasan Kerja Pegawai

Penilaian kepuasan kerja pegawai pada kantor Bupati Kabupaten Gowa belum berjalan efektif karena belum dilaksanakannya penilaian kepuasan kerja pegawai.

7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Program Keselamatan dan kesehatan kerja yang ada di kantor Bupati Kabupaten Gowa sudah berjalan efektif. Pegawai diberikan asuransi kesehatan.

8. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun

Aktivitas pada pemutusan hubungan kerja pada kantor Bupati Kabupaten Gowa telah berjalan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka penulis memberikan sarandapat berguna bagi perbaikan pengelolaan dan penyelenggaraan aktivitas sumber daya manusia. Adapun saran yang diberikan sebagai berikut:

1. Kantor Bupati Kabupaten Gowa hendaknya memiliki kriteria dalam proses perencanaan SDM, sehingga ada gambaran jelas tentang kebutuhan tenaga kerja yang memungki secara kualitas dan kuantitas dapat terpenuhi secara tepat.
2. Kantor Bupati Kabupaten Gowa hendaknya melaksanakan program penilaian terhadap kepuasan kerja pegawai setiap akhir tahun dengan membagikan kuesioner kepada pegawai, sehingga mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka, agar dapat membantu pimpinan melihat bagaimana tingkat kepuasan kerja pegawainya dan mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi ketidakpuasan pegawai sehingga dapat dilakukan usaha perbaikan.

3. Kantor Bupati Kabupaten Gowa hendaknya memberikan pelatihan pertolongan pertama pada kecelakaan (P3K) kepada pegawai, agar pegawai sadar terhadap potensi bahaya yang bisa saja dijumpai ditempat kerja, serta akan lebih memahami bagaimana pencegahan yang harus dilakukan di tempat kerja tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ambarwati, A. 2017. *Jurnal Akuntansi: Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Pt. Landipo Niaga Raya Kendari*.(Online), Vol. 2 No.1, (<http://OJS.Uho.ac.id>, diakses 29 Januari 2018).
- Akhma, F. A. 2017. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi: Audit Operasional untuk Mengevaluasi Efektivitas Sumber Daya Manusia di CV Jaya Sentosa*. (Onlie), Vol. 6 No. 9, (<http://ejournal.stiesia.ac.id>, diakses 29 Januari 2018).
- Bayangkara. IBK. 2015. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat: Jakarta.
- Fauzan, R., Latifah, R. 2015. *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi. Audit Tata Kelola Teknologi Informasi Untuk Mengontrol Manajemen Kualitas Menggunakan Cobit 4.1 (Studi Kasus : PT Nikkatsu Electric Works)*, (Online), Vol. 1, No. 3, (<http://jutisi.maranatha.edu.com>, diakses 11 April 2018).
- Firstie, U. A. 2014. “*Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada RSU Permata Blora*”. Skripsi: Tidak dipublikasikan. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Humaedi, Alie. M., dkk. 2016. *Ernografi Bencana Menakar Peran Para Pemimpin Lokal Dalam Mengurangi Resiko Bencana*. LKiS: Yogyakarta.
- Ifa, N. R. 2013. “*Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektivan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Aditiv Yogyakarta*”. Skripsi: Tidak dipublikasikan. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta.
- Larasati, Sri. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Budi Utama: Yogyakarta

Lina, R. D. 2013. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi: Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Menilai Kinerja Pada Bank Maspion*. (Online), Vol. 2 No. 11, (<http://scholar.google.com>, diakses 16 Desember 2017).

Mulyadi. 2010. *Auditing Jilid I, Cetakan ke Tujuh*. Salemba Empat: Jakarta.

Mangkuprawira, S. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik. Edisi 2*. Ghalia Indonesia: Bogor.

Ningtiyas, M. A. 2017. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi: Penerapan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia untuk Menilai Kinerja pada PDAM*. (Online), Vol. 6 No. 9, (<http://ejournal.stiesia.ac.id>, diakses 29 Januari 2018).

55

Razmah, B. I. 2014. "Penerapan Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Kantor PT. Bank BRI (Persero) Tbk Cabang Pinrang". Skripsi: Tidak dipublikasikan. Makassar: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar.

Rai, I.G.A. 2008. *Audit Kinerja Pada Sektor Publik*. Salemba Empat: Jakarta

Rosuliana, T. 2017. *Jurnal Ekonomi Akuntansi: Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Pada PT. PLN (Persero) P2B APB Jawa Timur*. (Online), Vol. 3 Issue.3, (<http://Ubhara.ac.id>, diakses 29 Januari 2018).

Rivai, V. & Sagala, E. J., 2009, *Manajemen Sumber daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik. (Edisi II)*, Raja Grafindo Persada: Jakarta.

\_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Edisi Kedua. RajaGrafindo Persada: Jakarta.

Sugiyono. 2009. *Statistika untuk Penelitian*. Alfabeta: Bandung

\_\_\_\_\_. 2017. *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung

Sutadji. 2010. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Dee Publish: Yogyakarta.

Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana: Jakarta

Suwatno, H. & Donni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM: dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta: Bandung.

Vika, V. H. 2015. "Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus PT. Bank Tabungan Negara Cabang Makassar)". Skripsi: Tidak dipublikasikan. Makassar: Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

## LAMPIRAN

## LAMPIRAN 1. PROGRAM AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

### PROGRAM AUDIT PENDAHULUAN

Nama Instansi : Kantor Bupati Kabupaten Gowa Program yang Daidit : Aktivitas SDM	Periode Audit : Juni 2018	No. KKA :
--	------------------------------	-----------

No	Langkah Audit Pendahuluan	pelaksana	Waktu yang diperlukan
	Tujuan :		
1.	Mendapatkan informasi tentang profil Kantor Bupati Kabupaten Gowa.	Maria Ulfa	1 Minggu
2.	Mendapatkan informasi tentang visi dan misi Kantor Bupati Kabupaten Gowa	Maria Ulfa	1 Minggu
3.	Mendapatkan informasi tentang struktur organisasi Kantor Bupati Kabupaten Gowa.	Maria Ulfa	1 Minggu
4.	Mendapatkan informasi mengenai tugas dan wewenang berdasarkan struktur organisasi Kantor Bupati Kabupaten Gowa.	Maria Ulfa	1 Minggu

Langkah Kerja : Dalam mengumpulkan informasi mengenai data umum instansi dilakukan dengan wawancara dan melihat data mengenai informasi umum perusahaan.			
Diaudit oleh : Maria Ulfa 4 Juni 2018	Catatan	Direview oleh : Maria Ulfa 10 Juni 2018	

## PROGRAM AUDIT REVIEW DAN PENGUJIAN PENGENDALIAN

Nama Instansi : Kantor Bupati Kabupaten Gowa Program yang Daidit : Aktivitas SDM	Periode Audit : Juli 2018	No. KKA :
--	------------------------------	-----------

No	Pertanyaan pengendalian	jawaban		Pelaksanaan langkah kerja	
		Ya	Tidak	Pelaksana	Waktu
	Tujuan Review dan Pengujian Pengendalian : Menilai, menguji efektivitas pengendalian dan mengenali kelemahan pada pengendalian fungsi SDM.				
	Pertanyaan Penelitian				
1	Apakah tujuan instansi dinyatakan dengan jelas dan disosialisasikan ke berbagai tingkatan manajemen untuk dipahami?	✓		Maria ulfa	
2	Apakah kualitas dan kuantitas SDM yang terdapat pada perusahaan telah sesuai dengan tanggung jawab yang	✓		Maria ulfa	

	diberikan serta adanya pemisahan fungsi yang memadai?				
3	Apakah perusahaan telah melaksanakan praktik yang sehat sesuai dengan prosedur yang diterapkan ?	✓		Maria ulfa	
Diaudit oleh: Maria Ulfa 2 Juli 2018		Jumlah Jawaban Ya      Tidak		Catatan :	Direview oleh: Maria Ulfa 4 Juli 2018

#### PROGRAM AUDIT PERENCANAAN SDM

Nama Instansi : Kantor Bupati Kabupaten Gowa Program yang Daidit : Perencanaan SDM		Periode Audit: Juli 2018	No. KKA	
No	Pertanyaan	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah instansi memiliki rencana SDM yang terdokumentasi dengan jelas?		✓	Instansi tidak memiliki kriteria khusus dalam perencanaan SDM , serta prosedur perencanaan SDM tidak sosialisasikan dalam lingkungan instansi.
2	Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan instansi?	✓		Rencana SDM mendukung strategi pencapaian organisasi karena sesuai dengan kebutuhan.
3	Apakah rencana SDM memuat secara jelas tentang kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang	✓		Kualifikasi SDM dibuat berdasarkan kebutuhan berkaitan dengan pekerjaan

	tersedia di instansi?			yang ada.
4	Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan, sesuai dengan strategi instansi?	✓		Penentuan kualifikasi sesuai dengan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan.
5	Apakah perencanaan SDM melibatkan adanya penilaian kondisi internal berkaitan dengan keberadaan SDM dan pekerjaan di instansi saat ini?		✓	Kebutuhan pegawai disesuaikan dengan jumlah kebutuhan dan jumlah pegawai yang <i>resign</i>
6	Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar?	✓		Peramalan kebutuhan SDM telah dilakukan, peramalan dilakukan dengan melihat kemungkinan adanya tambahan kebutuhan SDM.
7	Apakah program-program SDM seperti: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrutmen</li> <li>- Seleksi dan penempatan</li> <li>- Pelatihan dan pengembangan</li> <li>- Penilaian kinerja</li> <li>- Kompensasi dan balas jasa</li> <li>- Kepuasan kerja pegawai</li> <li>- Pemutusan hubungan kerja</li> </ul> Telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan perusahaan?	✓		Program SDM telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian organisasi tersebut.
Diaudit oleh:		Jumlah jawaban		Catatan:
Maria Ulfa		Ya	Tidak	
2 Juli 2018				
				Direview oleh: Maria Ulfa 4 Juli 2018

## PROGRAM AUDIT REKRUTMEN SDM

Nama Instansi : Kantor Bupati Kabupaten Gowa Program yang diaudit : Rekrutmen SDM		Periode Audit: Juli 2018		No. KKA
No	Pertanyaan	Jawaban		komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah kebijakan rekrutmen didokumentasikan dengan baik?	✓		Kebijakan rekrutmen didokumentasikan dengan baik, biasanya disiarkan melalui sosial media, acara berita dan media informasi lainnya.
2	Apakah rekrutmen telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan instansi?	✓		Proses rekrutmen telah menginformasikan dengan jelas mengenai persyaratan yang harus dipenuhi pelamar sesuai dengan yang dibutuhkan organisasi.

3	Apakah rekrutmen telah memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat?	✓		Calon tenaga kerja akan dinilai dari kemampuan dan kulfikasinya yang paling sesuai dengan kriteria pekerjaan yang dibutuhkan.
4	Apakah proses rekrutmen menggunakan metode yang tepat?	✓		Dalam proses rekrutmen, akan dicek stndar kualitas pelamar melalui cek pemberkasan, tes kemampuan dasar yang menggunakan sistem <i>Computer Assisted Test (CAT)</i> .
Diaudit oleh: Maria Ulfa 2 Juli 2018		Jumlah jawaban		Catatan:
		Ya	Tidak	
				Direview oleh: Maria Ulfa 4 Juli 2018

## PROGRAM AUDIT SELEKSI DAN PENEMPATAN SDM

Nama Instansi : Kantor Bupati Kabupaten Gowa Program yang diaudit : Seleksi dan Penempatan SDM		Periode Audit: Juli 2018		No. KKA
No	Pertanyaan	Jawaban		komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah seleksi telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?	✓		Tiap calon tenaga kerja diwajibkan mengikuti proses seleksi serta tidak ada deskriminasi terhadap peserta seleksi.
2	Apakah wawancara memahami dengan baik persyaratan kerja?	✓		Wawancara dilakukan oleh bagian pengelolaan fugsi SDM yang mengerti kemampuan ap yang harus dimiliki calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan.
3	Apakah proses seleksi secara	✓		Dalam sesi

	maksimal mendapatkan informasi latar belakang?			wawancara akan dicek lamaran/dintanyakan tentang latar belakang dari calon pegawai seperti pendidikan terakhirnya, serta pengalaman kerja sesuai dengan posisi yang dipilih.	
	Diaudit oleh: Maria Ulfa 2 Juli 2018	Jumlah jawaban		Catatan:	Direview oleh: Maria Ulfa 4 Juli 2018
		Ya	Tidak		

**PROGRAM AUDIT PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM**

Nama Instansi : Kantor Bupati Kabupaten Gowa		Periode Audit: Jul 2018		No. KKA
Program yang diaudit : Pelatihan dan Pengembangan SDM				
No	Pertanyaan	Jawaban		komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan pegawai?	✓		Program pelatihan pegawai yang diberikan sesuai dengan bidangnya dan kebutuhan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya
2	Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi?	✓		Tujuan dari pelatihan untuk meningkatkan wawasan serta membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
3	Apakah pelatihan pegawai diikuti	✓		Pelatihan diikuti oleh

	oleh pegawai yang memang membutuhkan pelatihan?			pegawai yang pekerjaannya berkaitan dengan pelatihan tersebut.
5	Apakah program pelatihan yang dilaksanakan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja pegawai?	✓		Keahlian dan keterampilan pegawai semakin meningkat serta pegawai semakin menguasai kemampuan-kemampuan yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya.
Diaudit oleh: Maria Ulfa 2 Juli 2018		Jumlah jawaban		Catatan:
		Ya	Tidak	
				Direview oleh: Maria Ulfa 4 Juli 2018

#### PROGRAM AUDIT PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

Nama Instansi : Kantor Bupati Kabupaten Gowa Program yang diaudit : Penilaian Kinerja SDM		Periode Audit:		No. KKA
No	Pertanyaan	Jawaban		komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah perusahaan memiliki program penilaian kinerja untuk setiap pegawainya?	✓		Penilaian atas kinerja pegawai dilakukan dalam satu kali satu tahun.
2	Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumentasikan dan disosialisasikan secara memadai?	✓		Pegawai mengetahui bahwa penilaian kinerja digunakan sebagai evaluasi dari kinerja pegawai dalam menjalankan tugasnya
3	Apakah penilaian kinerja menggunakan instrumen penilaian yang tepat?	✓		Penilaian atas kinerja pegawai menggunakan instrumen dan indikator yang sudah ditetapkan.

4	Apakah diadakan pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai?	✓		Sistem penilaiannya ada dua yakni kepala bidang menilai kepala sub bidang dan kepala sub bidang menilai stafnya pada SKPD masing-masing.
5	Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?	✓		Standar penilaian sesuai dengan ketentuan dan aturan yang telah ditetapkan..
6	Apakah hasil penilaian didokumentasikan dan disampaikan kepada pegawai yang dinilai sebagai umpan balik?	✓		Hasil penilaian kinerja karyawan dievaluasi oleh kepala SKPD yang selanjutnya akan ditindaklanjuti untuk lebih meningkatkan kualitas kinerja pegawai.
Diaudit oleh: Maria Ulfa 2 Juli 2018		Jumlah jawaban Ya      Tidak		Catatan:  Direview oleh: Maria Ulfa 4 Juli 2018

#### PROGRAM AUDIT KOMPENSASI DAN BALAS JASA

Nama Instansi : Kantor Bupati Kabupaten Gowa Program yang diaudit : Kompensasi dan Balas jasa		Periode Audit:		No. KKA
No	Pertanyaan	Jawaban		komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah kompensasi menarik dan memotivasi pegawai untuk mencapai tujuan instansi?	✓		Kompensasi sesuai dengan beban pekerjaan dan kebutuhan rata-rata karyawan
2	Apakah kompensasi ditetapkan berdasarkan: a. Hasil evaluasi setiap pekerjaan? b. Hasil survei upah dan gaji? c. Hasil penilaian setiap pekerjaan?	✓		Kompensasi disesuaikan dengan beban pekerjaan, prestasi dalam menjalankan tugasnya.

3	Apakah struktur dan kebijakan kompensasi sesuai dengan peraturan pemerintah?	✓		Kompensasi dibayarkan berdasarkan pada saat pensiun dan semasa aktif diberikan tunjangan tambahan penghasilan serta asuransi kesehatan.
4	Apakah kompensasi yang diberikan menjamin keadilan internal dan eksternal?	✓		Pegawai diberikan asuransi kesehatan (ASKES) dan tunjangan tambahan penghasilan serta uang duka bagi pegawai tetap yang meninggal dunia
5	Apakah kompensasi memberikan kepuasan bagi pegawai?	✓		Pegawai merasa cukup puas dengan dengan tunjangan yang diberikan selama ini .
Diaudit oleh: Maria Ulfa 2 Juli 2018		Jumlah jawaban		Catatan:
		Ya	Tidak	
				Direview oleh: Maria Ulfa 4 Juli 2018

#### PROGRAM AUDIT KEPUASAN KERJA PEGAWAI

Nama Instansi : Kantor Bupati Kabupaten Gowa		Periode Audit:	No. KKA	
Program yang diaudit : Kepuasan kerja pegawai				
No	Pertanyaan	Jawaban		komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah instansi telah menetapkan indikator-indikator penting kepuasan kerja pegawai?		✓	Belum ada standar atau dokumen yang mengatur mengenai kepuasan kerja pegawai.
2	Apakah tingkat perputaran pegawai rendah?	✓		Tingkat perputara pegawai rendah, sebagian besar sudah lama bekerja pad organisasi tersebut.
3	Apakah tingkat absensi rendah?	✓		Banyak pegawai yang

				masuk kerja tidak sesuai dengan jam kerja yang telah ditetapkan.
4	Apakah pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi?	✓		Secara keseluruhan, setiap pegawai memiliki tingkatan motivasi yang berbeda-beda dalam menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu.
5	Apakah keluhan pegawai rendah?	✓		Masih terdapat pegawai yang belum cukup puas dengan fasilitas yang ada.
Diaudit oleh: Maria Ulfa 2 Juli 2018		Jumlah jawaban Ya      Tidak		Catatan:  Direview oleh: Maria Ulfa 4 Juli 2018

#### PROGRAM AUDIT KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Nama Instansi : Kantor Bupati Kabupaten Gowa Program yang diaudit : Keselamatan dan Kesehatan Kerja		Periode Audit:	No. KKA	
No	Pertanyaan	Jawaban		komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan kerja didokumentasikan?	✓		Pegawai akan mendapatkan perlindungan dengan diberikan asuransi kesehatan (ASKES). Serta aturan dilarang merokok dalam ruangan
2	Apakah instansi memiliki sistem komunikasi bahaya kerja?	✓		Instansi memasang tanda-tanda peringatan dan

				menyampaikan secara langsung kepada semua pegawai
3	Apakah instansi mengetahui tentang adanya material yang berbahaya?	✓		Keamanan dalam organisasi dijaga ketat termasuk dari material yang berbahaya.
4	Apakah pegawai telah menggunakan peralatan perlindungan kerja?	✓		Pegawai telah dilatih tergantung bagiannya masing-masing, dan sudah secara disiplin menggunakan peralatan perlindungan kerja
5	Apakah perusahaan telah menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi para pegawai?	✓		Terdapat <i>cleanig service</i> , yang selalu membersihkan serta adana larang merokok dalam ruangan.
6	Apakah instansi menyediakan pelindungan yang memadai bagi pegawai (baik finansial maupun finansial)	✓		Pegawai diberikan asuransi keshatan (ASKES)
7	Apakah pegawai mendapatkan pelatihan Pertolongan Pertama pada Kecelakaan (P3K) yang memadai?		✓	Terdapat perlengkapan P3K tetapi, memberikan pelatihan P3K kepada pegawainya.
Diaudit oleh: Maria Ulfa 2 Juli 2018		Jumlah jawaban		Catatan:  Direview oleh: Maria Ulfa 4 Juli 2018
		Ya	Tidak	

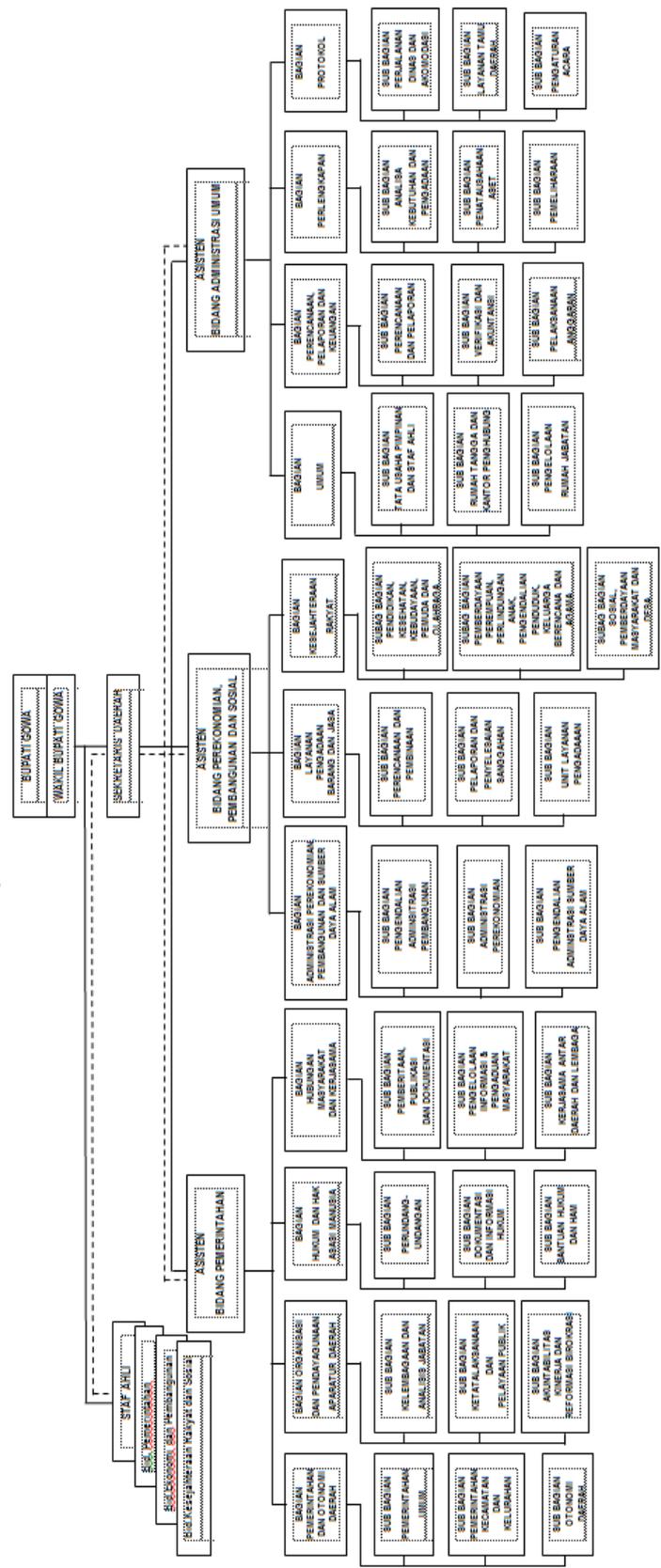
### PROGRAM AUDIT PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Nama Instansi : Kantor Bupati Kabupaten Gowa Program yang Daidit : PHK Pegawai		Periode Audit:	No. KKA	
No	Pertanyaan	Jawaban		komentar
		Ya	Tidak	
1	Apakah instansi memiliki peraturan PHK yang jelas dan	✓		Pemutusan hubungan kerja

	didokumentasikan dengan baik?			sesuai dengan peraturan pemerintah Republik Indonesia
2	Apakah seluruh pegawai mengetahui dengan baik tentang peraturan PHK?	✓		Pegawai mengetahui hak dan kewajiban jika terjadi PHK
3	Apakah instansi segera memproses dengan cepat semua kasus PHK?	✓		Apabila ada pegawai yang melanggar maka akan dilakukan pemeriksaan intelen tentang kesalahan yang diperbuat, yang dilaksanakan oleh inspektorat unsur pengawasannya PEMDA.
Diaudit oleh: Maria Ulfa 2 Juli 2018		Jumlah jawaban		Catatan:
		Ya	Tidak	Direview oleh: Maria Ulfa 4 Juli 2018

Nomor 40  
 Tanggal 23 Desember 2017  
 Sekretariat Daerah Kabupaten Gowa, Gedung Kedudukan, Lantai 1, Jalan  
 Sukuatun, Kecamatan Sukuatun, Kabupaten Gowa, Sulawesi Selatan  
 Nomor 40  
 Tanggal 23 Desember 2017

**STRUKTUR ORGANISASI**  
**SEKRETARIAT DAERAH KABUPATEN GOWA**



BUPATI GOWA

ADNAN PURICHTA ICHSAN YL

LAMPIRAN 4. SOP PELAKSANAAN DIKLAT TEKNIS

SOP PELAKSANAAN DIKLAT TEKNIS / FUNGSIONAL

No	Kegiatan	Pelaksana										Materi Pokok			Keterangan	
		SKPD / PNS Pemerintah Diklat	Pengadain nal Umum	TR Pelaksana Diklat (PAMTA)	Pengisi Diklat Teknis/Fungs ional	Kepala Biro Bidang Diklat Teknis dan Fungsional	Kepala Bidang Diklat Aparatur	Sekretaris BKDD	Kepala BKDD	Sekretaris Daerah	Bupati Gowa	Kepala Badan Diklat Prov Sul-Sul	Kemampuan	Waktu		Output
1	Membaca dan meneliti Program dan Kebijakan pada Rencana Kerja Tahunan BKDD untuk pelaksanaan Diklat Teknis / Fungsional					□							Renstra, Renja, Kebijakan Diklat Teknis / Fungsional	10 menit	Renstra Pelaksanaan Diklat Teknis/Fungsional	
2	Menganalisis dan mengkoordinasikan kerja pelaksanaan Diklat Teknis / Fungsional dengan Badan Diklat Provinsi dan pihak terkait					□						□	Renstra Pelaksanaan Diklat Teknis/Fungsional	1 hari	Jadwal Pelaksanaan Diklat Teknis/Fungsional	
3	Membuat konsep Tinjauan Pelaksanaan Diklat Teknis / Fungsional dengan Surat Keputusan / Surat Tugas dan Surat Edaran kepada setiap SKPD					□							Peraturan, ATN, Komposisi Peserta	2 jam	Konsep Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	SOP Pelaksanaan kegiatan ini
4	Membuat Surat Keputusan / Surat Tugas Tinjauan Pelaksanaan Diklat Teknis / Fungsional dan Surat Edaran kepada setiap SKPD sesuai konsep yang diberikan					□							Konsep Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	1 jam	Konsep Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	
5	Mengajukan konsep Surat Keputusan / Surat Tugas Tinjauan Pelaksanaan Diklat Teknis / Fungsional dan Surat Edaran kepada setiap SKPD					□							Konsep Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	10 menit	Konsep Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	
6	Merevisi konsep Surat Keputusan / Surat Tugas Tinjauan Pelaksanaan Diklat Teknis / Fungsional dan Surat Edaran kepada setiap SKPD					□	Yak						Konsep Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	15 menit	Konsep Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	
7	Perencanaan konsep Surat Keputusan / Surat Tugas Tinjauan Pelaksanaan Diklat Teknis / Fungsional dan Surat Edaran kepada setiap SKPD							□	□				Konsep Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	1 hari	Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	
8	Membuat Nomor dan Tanggal pada Surat Keputusan / Surat Tugas Tinjauan Pelaksanaan Diklat Teknis / Fungsional dan Surat Edaran kepada setiap SKPD					□							Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	5 menit	Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	
9	Menggunakan dan mengirim Surat Edaran kepada setiap SKPD dan Surat Keputusan / Surat Tugas kepada nama-nama anggota Tim					□							Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	1 jam	Surat Keputusan / Surat Tugas TM / Surat Edaran	
10	SKPD mengirim surat pernyataan yang akan mengikuti Diklat Teknis / Fungsional sesuai surat dari BKDD					□							Surat Bertas		Surat Bertas	
11	Berhas persiapkan mengikuti Diklat Teknis / Fungsional dengan cara Pengadainan Umum, atau dapat dalam bentuk apendiksepelan, setelah ditetapkannya ke Sekretaris BKDD					□							Surat Bertas	5 menit	Surat Bertas mengikuti ke wilayah	SOP Pengadainan Surat dan Dokumentasi





**LAMPIRAN 5. PERATURAN PEMERINTAH KABUPATEN GOWA**

**BUPATI GOWA  
PROVINSI SULAWESI SELATAN**

**PERATURAN BUPATI GOWA**

**NOMOR 45 Tahun 2017**

**TENTANG**

**TUNJANGAN TAMBAHAN PENGHASILAN**

**BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH**

**DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA**

**BUPATI GOWA,**

- Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan ketentuan dalam Pasal 63 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah dan Pasal 39 ayat (1) Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 21 Tahun 2011, yang menyatakan bahwa Pemerintah Daerah dapat memberikan tambahan penghasilan kepada PNS berdasarkan pertimbangan yang objektif dengan memperhatikan kemampuan keuangan daerah dan memperoleh persetujuan DPRD sesuai Ketentuan Peraturan perundang-undangan;
- b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, maka dipandang perlu membentuk Peraturan Bupati Gowa tentang Tunjangan Tambahan Penghasilan bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Daerah.

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4286);
2. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 6, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5494);
3. Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 244, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5587), sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 58, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5679);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 140, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4758);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2010 Nomor 74, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5135):

6. Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kinerja PNS (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 121, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5258);
7. Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2016 Nomor 114, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5887);
8. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen PNS (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037);
9. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 34 Tahun 2011 tentang Pedoman Evaluasi Jabatan;
10. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 63 Tahun 2011 tentang Pedoman Penataan Sistem Tunjangan Tambahan Penghasilan PNS;
11. Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 25 Tahun 2016 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi PNS di Lingkungan Instansi Pemerintah;
12. Peraturan Kepala BKN Nomor 21 Tahun 2011 tentang Pedoman Pelaksanaan Evaluasi Jabatan.

**MEMUTUSKAN:****Menetapkan: PERATURAN BUPATI TENTANG TUNJANGAN TAMBAHAN  
PENGHASILAN BAGI PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN  
PEMERINTAH DAERAH****BAB I****KETENTUAN UMUM****Pasal 1**

Dalam Peraturan Bupati ini yang dimaksud dengan :

1. Daerah adalah Kabupaten Gowa.
2. Pemerintah Daerah adalah Bupati sebagai unsur penyelenggara Pemerintahan Daerah yang memimpin pelaksanaan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah otonom.
3. Bupati adalah Bupati Gowa.
4. Pegawai Negeri Sipil yang selanjutnya disingkat PNS/CPNS yang diangkat berdasarkan Keputusan Pejabat yang berwenang dan bekerja secara penuh di unit kerja pada lingkungan Pemerintah Kabupaten Gowa.
5. Tunjangan Tambahan Penghasilan adalah tunjangan yang diberikan kepada PNS yang didasarkan pada penilaian kinerja PNS.
6. Penilaian Kinerja PNS adalah proses pengukuran keberhasilan capaian kinerja berdasarkan Sasaran Kerja Pegawai secara On Line yang ditetapkan dan kehadiran elektronik.

7. Sasaran Kerja Pegawai On Line yang selanjutnya disingkat SKP On Line adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS, yang disusun dan disepakati bersama antara PNS dengan pejabat sebagai atasan PNS bersangkutan yang dilakukan secara On Line.
8. Tunjangan Prestasi adalah komponen Tunjangan Tambahan Penghasilan yang diberikan kepada PNS berdasarkan target kinerja yang dihitung menurut kategori dan nilai capaian SKP PNS dalam mendukung pencapaian kinerja.
9. Tunjangan Kehadiran adalah komponen Tunjangan Tambahan Penghasilan yang diberikan kepada PNS berdasarkan jumlah kehadiran yang sesuai dengan jam kerja yang diatur dalam peraturan ini.
10. Evaluasi jabatan adalah suatu proses untuk menilai suatu jabatan secara sistematis dengan menggunakan kriteria-kriteria yang disebut sebagai faktor jabatan terhadap informasi faktor jabatan untuk menentukan nilai jabatan dan kelas jabatan.
11. Kelas jabatan (*grading*) adalah klasifikasi jabatan dalam satuan organisasi yang didasarkan hasil evaluasi jabatan yang selanjutnya digunakan sebagai dasar pemberian besaran Tunjangan Tambahan Penghasilan.
12. Nilai jabatan adalah nilai kumulatif dari faktor jabatan yang mempengaruhi tinggi rendahnya jenjang jabatan berdasarkan informasi jabatan yang selanjutnya digunakan pula sebagai

dasar pemberian besaran Tunjangan Tambahan Penghasilan.

## **BAB II**

### **PEMBERIAN TUNJANGAN TAMBAHAN PENGHASILAN**

#### **Pasal 2**

- (1) Tunjangan Tambahan Penghasilan merupakan tambahan penghasilan yang berhak diterima oleh PNS setiap bulan yang dihitung berdasarkan penilaian kinerja PNS dan sesuai dengan kelas dan nilai jabatan yang berlaku baginya sebagaimana tercantum dalam Lampiran yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Peraturan Bupati ini.
  
- (2) Tunjangan Tambahan Penghasilan sebagaimana dimaksud pada *ayat (1) terdiri atas :*
  - a. tunjangan prestasi;
  - b. tunjangan kehadiran;
  - c. tunjangan membuat laporan harian; dan
  - d. tunjangan berpakaian sesuai ketentuan yang berlaku.
  
- (3) Presentase pemberian tunjangan prestasi dan tunjangan kehadiran sebagaimana dimaksud pada ayat (2) adalah sebesar 60% (enam puluh per seratus) untuk tunjangan prestasi; dan 40% (empat puluh per seratus) untuk tunjangan kehadiran, tunjangan membuat laporan harian dan tunjangan berpakaian sesuai ketentuan yang berlaku.

### **Pasal 3**

- (1) Bagi tenaga fungsional diberikan Tunjangan Tambahan Penghasilan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 sebesar selisih antara Tunjangan Fungsional dengan Tunjangan Tambahan Penghasilan sesuai kelas dan nilai jabatannya.
- (2) Tunjangan Tambahan Penghasilan sebagai mana yang dimaksud dalam Pasal (2) ayat (1) diberikan jika nilai Tunjangan Tambahan Penghasilan lebih tinggi dari Tunjangan Fungsional.

### **Pasal 4**

Tunjangan Tambahan Penghasilan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 tidak diberikan kepada:

- a. PNS Daerah lain yang berstatus PNS titipan;
- b. PNS yang menjalani masa persiapan pensiun atau bebas tugas;
- c. PNS yang sedang menjalani cuti diluar tanggungan negara serta cuti melahirkan anak ketiga dan anak berikutnya;
- d. PNS yang menjalani cuti besar;
- e. PNS yang mengikuti tugas belajar;
- f. PNS yang dikenakan disiplin pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri, pemberhentian tidak dengan hormat atau dalam proses keberatan atas kedua hukuman disiplin tersebut.
- g. PNS tenaga fungsional guru, pengawas sekolah dan penilik.

**BAB III**  
**WAKTU KERJA**

**Pasal 5**

- (1) PNS wajib bekerja selama 5 (lima) hari dalam satu minggu, dimulai dari hari Senin sampai dengan Jum'at atau setara dengan 37,5 (tiga puluh tujuh koma lima) jam.
- (2) Hari kerja yang dikecualikan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah hari libur nasional dan cuti bersama yang ditetapkan oleh Pemerintah.
- (3) Jam kerja yang ditetapkan untuk hari Senin sampai dengan Kamis adalah pukul 07.30 sampai dengan 16.00, sedangkan untuk hari Jum'at adalah pukul 07.30 sampai dengan 16.30.
- (4) Jam istirahat yang ditetapkan untuk hari Senin sampai dengan Kamis adalah pukul 10.00 sampai dengan 10.30, 12.00 sampai dengan 13.30 dan 15.00 sampai dengan 15.30, sedangkan untuk hari Jum'at adalah pukul 09.00 sampai dengan 09.30, 11.30 sampai dengan 13.30 dan 15.00 sampai dengan 15.30.

**BAB IV**  
**REKAM KEHADIRAN**

**Pasal 6**

- (1) PNS wajib melakukan rekam kehadiran dengan menggunakan mesin rekam kehadiran elektronik.
- (2) Rekam kehadiran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan sebanyak 2 (dua) kali, yaitu pada saat hadir dan

pulang kerja.

- (3) Seluruh SKPD lingkup Pemerintah Daerah wajib menyerahkan rekam kehadiran kepada BKPSDM Kab. Gowa, selambat-lambatnya tanggal 5 setiap bulan.

## **BAB V PELANGGARAN WAKTU KERJA**

### **Pasal 7**

- (1) PNS dinyatakan melanggar waktu kerja apabila :
  - a. tidak hadir;
  - b. terlambat hadir;
  - c. pulang sebelum waktunya; dan
  - d. tidak melakukan rekam kehadiran tanpa alasan yang sah.
  
- (2) Ketidak hadiran PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikecualikan bagi PNS yang sakit atau PNS mendapat tugas di luar kantor.

### **Pasal 8**

- (1) PNS yang tidak hadir karena sakit lebih dari tiga hari sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (2) wajib memberitahukan atasan langsung dan menyampaikan surat keterangan sakit dari dokter atau surat keterangan rawat inap kepada bagian urusan kepegawaian pada instansi masing-masing paling lambat satu hari kerja berikutnya setelah PNS

yang bersangkutan nadir kerja, untuk kemudian ditembuskan kepada BKPSDM Kab. Gowa bersamaan dengan laporan rekam kehadiran.

- (2) PNS yang tidak hadir karena sakit kurang dari tiga hari maka wajib membuat surat keterangan dari atasan langsung untuk kemudian ditembuskan kepada BKPSDM Kab. Gowa bersamaan dengan laporan rekam kehadiran.
- (3) PNS yang tidak hadir karena mendapat tugas di luar kantor sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 pada ayat (2) wajib menyampaikan surat tugas dari atasan yang berwenang, untuk kemudian ditembuskan kepada BKPSDM Kab. Gowa bersamaan dengan laporan rekam kehadiran.

## **BAB VI PENILAIAN PRESTASI PNS**

### **Pasal 9**

- (1) PNS wajib mengisi laporan kinerja harian.
- (2) Penilaian prestasi PNS dilakukan oleh atasan langsung PNS **selamat-lambatnya pukul 10.00 pada hari berikutnya.**
- (3) Apabila penilaian prestasi PNS tidak dapat dilakukan oleh atasan langsung maka penilaian dilakukan oleh pejabat setingkat lebih tinggi atau pejabat yang ditentukan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian.
- (4) Penilaian prestasi PNS diberikan atas realisasi capaian kinerja terhadap SKP On Line yang dihitung setiap tahun.

**BAB VII**  
**PEMBAYARAN TUNJANGAN TAMBAHAN PENGHASILAN**

**Pasal 10**

- (1) Dalam hal terjadi perubahan kelas dan nilai jabatan bagi pejabat struktural, penyesuaian pembayaran Tunjangan Tambahan Penghasilan dilakukan pada bulan berikutnya terhitung sejak dikeluarkannya surat pernyataan melaksanakan tugas.
- (2) Dalam hal terjadi perubahan kelas dan nilai jabatan bagi pejabat fungsional, penyesuaian pembayaran Tunjangan Tambahan Penghasilan diberikan pada tahun berikutnya.

**Pasal 11**

Pembayaran Tunjangan Tambahan Penghasilan dilakukan setelah tanggal 20 disetiap bulannya.

**BAB VIII**  
**PENGURANGAN TUNJANGAN TAMBAHAN PENGHASILAN**

**Pasal 12**

Pengurangan Tunjangan Tambahan Penghasilan dinyatakan dalam per seratus, dan dihitung secara kumulatif dalam 1 (satu) bulan paling banyak sebesar 100% (seratus per seratus).

**Pasal 13**

**Pasal 13**

Pengurangan tunjangan prestasi dilakukan berdasarkan penilaian capaian kinerja sebagai berikut :

- a. Nilai 91 sampai dengan 100 tidak dikenakan pengurangan tunjangan prestasi;
- b. Nilai 81 sampai dengan 90 dikenakan pengurangan tunjangan prestasi sebesar 5% (lima per seratus);
- c. nilai 71 sampai dengan 80 dikenakan pengurangan tunjangan prestasi sebesar 10% (sepuluh per seratus);
- d. nilai 61 sampai dengan 70 dikenakan pengurangan tunjangan prestasi sebesar 15% (lima belas per seratus);
- e. nilai dibawah 60 dikenakan pengurangan tunjangan prestasi sebesar 20% (dua puluh per seratus).

**Pasal 14**

(1) Pengurangan tunjangan kehadiran dilakukan apabila :

- a. tidak hadir karena mangkir;
- b. terlambat hadir;
- c. pulang sebelum waktunya;
- d. tidak melakukan rekam kehadiran dengan sengaja;
- e. sakit tanpa surat keterangan dokter atau surat keterangan rawat inap;
- f. tugas luar tanpa surat tugas;
- g. tidak membuat laporan harian; dan
- h. berpakaian tidak sesuai ketentuan yang berlaku.

(2) Pengurangan tunjangan kehadiran sebagaimana dimaksud

(2) Pengurangan tunjangan kehadiran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) adalah sebesar :

- a. 4% (empat per seratus) per hari bagi PNS yang tidak hadir karena mangkir;
- b. 0,5% (nol koma lima per seratus) bagi PNS yang terlambat hadir lebih 1 menit sampai dengan 30 menit;
- c. 1% (satu per seratus) bagi PNS yang terlambat hadir lebih dari 31 menit sampai dengan 60 menit;
- d. 1,25% (satu koma dua lima per seratus) bagi PNS yang terlambat hadir lebih dari 61 menit sampai dengan 90 menit;
- e. 1,5% (satu koma lima per seratus) bagi PNS yang terlambat hadir lebih 91 menit;
- f. 0,5% (nol koma lima per seratus) bagi PNS yang pulang 1 menit sampai 30 menit sebelum waktu kerja berakhir;
- g. 1% (satu per seratus) bagi PNS yang pulang 31 menit sampai dengan 60 menit sebelum waktu kerja berakhir;
- h. 1,25% (satu koma dua lima per seratus) bagi PNS yang pulang 61 menit sampai dengan 90 menit sebelum waktu kerja berakhir;
- i. 1,5% (satu koma lima per seratus) bagi PNS yang pulang 91 menit sebelum waktu sebelum waktu kerja berakhir;
- j. 1% (satu per seratus) bagi PNS yang tidak membuat laporan harian;

- k. 0,5% (nol koma lima per seratus) bagi PNS yang berpakaian tidak sesuai ketentuan.
- l. 2 % (dua per seratus) bagi PNS yang tidak melakukan rekam kehadiran datang atau pulang.

#### **Pasal 15**

- (1) Bagi PNS yang menjalani cuti tahunan tidak dikenakan pengurangan Tunjangan Tambahan Penghasilan;
- (2) Bagi PNS yang menjalani cuti alasan penting dikenakan pengurangan Tunjangan Tambahan Penghasilan sebesar :
  - a. 0% (nol per seratus) apabila cuti 1 (satu) sampai dengan 7 (tujuh) hari;
  - b. 25% (dua puluh lima per seratus) apabila cuti 8 (delapan) hari sampai dengan 14 (empat belas) hari;
  - c. 50% (lima puluh per seratus) apabila cuti 15 (lima belas) hari sampai dengan 31 (tiga puluh satu) hari;
  - d. 75% (tujuh puluh lima per seratus) apabila cuti lebih dari 31 (tiga puluh satu) hari.
- (3) Bagi PNS yang cuti melahirkan dikenakan pengurangan Tunjangan Tambahan Penghasilan sebesar 10% (sepuluh per seratus) dari jumlah Tunjangan Tambahan Penghasilan pada kelas jabatannya.

#### **Pasal 16**

- (1) Bagi PNS yang dibebaskan sementara dari jabatan fungsional dikarenakan tidak dapat mengumpulkan angka kredit sesuai

ketentuan mendapat Tunjangan Tambahan Penghasilan sebesar 75% (tujuh puluh lima per seratus) dari Tunjangan Tambahan Penghasilan yang diterima dalam kelas dan nilai jabatannya.

- (2) Tunjangan Tambahan Penghasilan bagi PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dibayarkan secara utuh terhitung mulai tanggal keputusan pengangkatan kembali dalam jabatan fungsional yang bersangkutan.
- (3) Bagi PNS yang diberhentikan dari jabatan fungsional dikarenakan tidak memenuhi syarat angka kredit, diberikan Tunjangan Tambahan Penghasilan sesuai dengan kelas dan nilai jabatan fungsional.

#### **Pasal 17**

CPNS mendapat Tunjangan Tambahan Penghasilan sebesar 80% (delapan puluh per seratus) dari jumlah Tunjangan Tambahan Penghasilan pada kelas dan nilai jabatan pengadministrasi umum.

### **BAB IX PEMBERHENTIAN TUNJANGAN TAMBAHAN PENGHASILAN**

#### **Pasal 18**

Pemberhentian Tunjangan Tambahan Penghasilan bagi PNS dapat dilakukan apabila:

- a. diberhentikan sementara sebagai PNS;
- b. diberhentikan sebagai PNS berdasarkan Ketentuan Peraturan

Perundang-undangan;

- c. diangkat menjadi pejabat negara berdasarkan Ketentuan Peraturan perundang-undangan;
- d. diberhentikan dengan hormat dari jabatan PNS negeri sipil dan mendapatkan uang tunggu;
- e. dipekerjakan atau diperbantukan pada instansi lain atau badan lain di luar lingkungan pemerintah daerah.

#### **Pasal 19**

- (1) Pemberhentian Tunjangan Tambahan Penghasilan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 18 huruf a dilakukan sejak ditetapkannya keputusan pemberhentian sementara.
- (2) Tunjangan Tambahan Penghasilan dapat diberikan kembali kepada PNS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) apabila dinyatakan tidak bersalah berdasarkan putusan yang mempunyai kekuatan hukum tetap.
- (3) Pembayaran sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilakukan sejak diterbitkan Surat Perintah Melaksanakan Tugas.

### **BAB X KETENTUAN PENUTUP**

#### **Pasal 20**

Tunjangan Tambahan Penghasilan diberikan kepada PNS terhitung mulai tanggal 1 Januari 2018.

**Pasal 21**

Peraturan Bupati ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan.  
Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan  
Peraturan Bupati ini dengan penempatannya dalam Berita Daerah  
Kabupaten Gowa.

Ditetapkan di Sungguminasa  
pada tanggal 30 November 2017

**BUPATI GOWA,**



**ADNAN PURICHTA ICHSAN YL**

Diundangkan di Sungguminasa  
pada tanggal 30 November 2017



**SEKRETARIS DAERAH  
KABUPATEN GOWA,**

**MUHLIS**

**BERITA DAERAH KABUPATEN GOWA TAHUN 2017 NOMOR 45**

## BIOGRAFI PENULIS



Maria Ulfa, panggilan Ulfa lahir di Balle Kec. Kahu Kab. Bone pada tanggal 03 Februari 1996 dari pasangan suami istri Bapak Mappiasse dan Ibu Suaeba. Peneliti adalah anak pertama dari 2 bersaudara.

Pendidikan yang telah ditempuh oleh peneliti yaitu Sekolah Dasar Madrasah Ibtidaiyah No.61 Cenrana Kec. Kahu lulus tahun 2009, SMP Negeri 1 Kahu lulus tahun 2011, SMA Negeri 1 Kahu lulus tahun 2014, dan mulai tahun 2014 mengikuti Program S1 Manajemen di Universitas Muhammadiyah Makassar sampai dengan sekarang. Sampai dengan penulisan skripsi ini peneliti masih terdaftar sebagai mahasiswa Program S1 Manajemen Universitas Muhammadiyah Makassar.