

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS
FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
(Studi Kasus pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)**

Riska Agustin Widya Pradana

Nurul Fachriyah

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Brawijaya

Abstract

The research aimed at knowing the effectiveness level of human resources function implementation, knowing the obstacles in reaching effectiveness and giving repair recommendation to improve the effectiveness. The research used case study research with descriptive method. The data were obtained by questionnaires, interview, and observation. The result showed that from the ten human resources function under research, nine function run effectively. The nine functions such as human resources planning, procedure ad process of recruitment, human resources selection, orientation and placement, training and development of human resources, achievement evaluation, management of compensation system, employee protection, and dissolution of work relationship. But one of the function programs of work achievement valuation is considered as not effective yet, that was the paragon worker selection. While one function that is not effective yet is the career development plan function. There are obstacles and weaknesses found so it is proposed some correction recommendations.

Keywords: Management audit, Effectiveness, Human Resources

PENDAHULUAN

Dewasa ini, keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mengelola, mengatur, mengurus dan menggunakan sumber daya manusia yang tersedia sehingga dapat berfungsi secara efektif dan efisien. Bagi organisasi, sumber daya manusia merupakan aset berharga sehingga membutuhkan pengelolaan dan pemeliharaan yang baik. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia akan berpengaruh pada sumber daya lain dalam organisasi.

Alwi (2001:34) menjelaskan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya dicapai melalui faktor-faktor keunggulan yang bersifat *economic value* seperti kekuatan aktiva tetap dan modal kerja saja, tetapi juga ditentukan oleh keunggulan kompetitif karyawan sebagai *human capital*.

Mengingat betapa pentingnya peran fungsi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan, maka diperlukan suatu penilaian dan pengevaluasian terhadap pelaksanaan program-program sumber daya manusia yang dikembangkan pada fungsi sumber daya manusia itu sendiri. Salah satu cara untuk menilainya yaitu dengan melaksanakan audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia. Bayangkara (2008:60) menjelaskan, audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia.

Audit sumber daya manusia menekankan penilaian terhadap segala aktivitas sumber daya manusia yang terjadi dalam organisasi, yang bertujuan untuk memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, dengan melakukan audit sumber daya manusia maka dapat diketahui proses mana saja yang belum sesuai dengan kebijakan organisasi dan persyaratan hukum, sehingga dapat meminimalisir proses internal organisasi yang berpotensi melanggar hukum. Manfaat paling penting dari audit sumber daya manusia adalah membantu organisasi untuk mengidentifikasi kondisi saat ini serta langkah apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan efektifitas fungsi kerja karyawan.

Penelitian tentang audit sumber daya manusia ini difokuskan untuk menilai aktivitas-aktivitas yang terdapat pada fungsi sumber daya manusia rumah sakit swasta. Rumah sakit yang dijadikan sebagai objek penelitian ini adalah rumah sakit swasta yaitu Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang. Peneliti mengambil objek rumah sakit swasta dikarenakan rumah sakit swasta memiliki peraturan internal atau yang disebut dengan *hospital by law* yang unik dan berbeda dengan rumah milik pemerintah yang biasanya seragam. Peneliti juga memilih RSI Aisyiyah Malang dikarenakan rumah sakit tersebut merupakan rumah sakit yang masih berkembang, sehingga peneliti berharap hasil penelitian ini dapat

memberikan kontribusi bagi perkembangan RSI Aisyiyah Malang di masa depan khususnya untuk fungsi sumber daya manusianya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada RSI Aisyiyah Malang, mengetahui kendala-kendala yang dihadapi dalam pencapaian efektivitas sumber daya manusia dan untuk memberikan rekomendasi perbaikan guna peningkatan efektivitas.

TINJAUAN PUSTAKA

Audit manajemen adalah pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan. Dalam konteks audit manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi (Bayangkara, 2008:2). Menurut (Agoes, 2004:175), audit manajemen merupakan Suatu pemeriksaan terhadap kegiatan operasi suatu perusahaan, termasuk kebijakan akuntansi dan kebijakan operasional yang telah ditentukan oleh manajemen, untuk mengetahui apakah kegiatan operasi tersebut sudah dilakukan secara efektif, efisien dan ekonomis. Pada umumnya definisi dari audit manajemen menekankan pada penilaian efektivitas, efisiensi dan ekonomisasi. Istilah audit manajemen sering digunakan bergantian dengan istilah audit operasional.

Tujuan umum dari audit manajemen menurut (Tunggal, 1992:3), adalah memberikan keyakinan kepada manajemen tentang efisiensi dan efektivitas operasi serta kontribusi mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Tahapan audit manajemen secara umum tidak jauh berbeda antara satu jenis perusahaan dengan perusahaan lainnya. Menurut (Bayangkara, 2008:8) tahapan tersebut dapat dikelompokkan menjadi lima, antara lain:

1. Audit pendahuluan
2. Review dan pengujian pengendalian manajemen
3. Audit terinci
4. Pelaporan
5. Tindak lanjut

Penilaian tingkat efektivitas manajemen dalam sebuah perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan audit obyektif yang mana di dalam audit manajemen mencakup tiga elemen (Bayangkara, 2008:4), yaitu:

1. Kriteria (*Criteria*)
2. Penyebab (*Causes*)
3. Akibat (*Effect*)

Pengertian audit sumber daya manusia menurut (Siagian, 1997:84) adalah seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan. Sedangkan menurut (Bayangkara, 2008: 60) melihat audit sumber daya manusia sebagai penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program / aktivitas tersebut.

Efektivitas merupakan suatu standar yang digunakan untuk menilai prestasi dari fungsi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan. menurut (Said, 2009:9), efektivitas berarti berusaha untuk dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan, sesuai pula dengan rencana, baik dalam penggunaan data, sarana, maupun waktunya atau berusaha melalui aktivitas tertentu baik secara fisik maupun non fisik untuk memperoleh hasil yang maksimal baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sedangkan (Warsita, 2008:51) menjelaskan bahwa efektivitas lebih menekankan pada perbandingan antara rencana dengan tujuan yang dicapai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus dengan metode deskriptif. Objek penelitian adalah Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang dengan

ruang lingkup penelitian adalah 10 fungsi manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari perencanaan sumber daya manusia, prosedur dan proses rekrutmen, seleksi sumber daya manusia, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian prestasi kerja, manajemen sistem kompensasi, perlindungan tenaga kerja dan pemutusan hubungan kerja.

Sumber data yang diperoleh dan digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer terdiri dari hasil kuisisioner kepada Sub Bagian SDI dan Sub Bagian Diklat, hasil kuisisioner kepada manajer dan karyawan, hasil wawancara dengan Sub Bagian SDI dan Sub Bagian Diklat, sejarah rumah sakit, tujuan, visi, misi, struktur organisasi rumah sakit dan standar prosedur operasional. Data sekunder terdiri dari UU No.44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Permenkes RI No. 340/MENKES/PER/III/2010 tentang Klasifikasi Rumah Sakit.

Data-data tersebut dikumpulkan dengan menggunakan metode studi lapangan yang terdiri dari metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Metode analisis data menyesuaikan dengan tahapan audit manajemen.

Audit pendahuluan dilakukan dengan memahami objek penelitian, penelaahan terhadap SPO dan peraturan pemerintah, menyebarkan kuisisioner kepada Sub Bagian SDI dan Diklat, kepada manajer lini dan kepada karyawan umum. Sedangkan review pengujian pengendalian dilakukan dengan penelaahan terhadap hasil kuisisioner-kuisisioner, penelaahan terhadap kebijakan, SPO, dan dokumen-dokumen, serta melakukan wawancara dengan Sub Bagian SDI dan Diklat. Audit terinci dilakukan dengan melakukan wawancara lebih intensif, melakukan observasi lapangan, melakukan identifikasi kendala, mengelompokkan temuan menjadi kondisi, kriteria, penyebab, akibat, dan yang terakhir memberikan rekomendasi perbaikan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Obyek

Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang merupakan salah satu bentuk rumah sakit swasta madya yaitu merupakan rumah sakit umum swasta yang memberikan pelayanan medik yang bersifat umum, setara dengan rumah sakit pemerintah kelas C yang beralamat di Jalan Sulawesi No.16 Malang. Penyelenggaraan fungsi SDM dilaksanakan oleh Bagian Kesekretariatan dan Rekam Medis yang membawahi Sub Bagian SDI yang menangani SDM rumah sakit secara umum dan Sub Bagian Diklat yang menyelenggarakan fungsi orientasi dan pelatihan karyawan. Sub Bagian SDI dijabat oleh tiga orang karyawan yang terdiri dari Kepala Sub Bagian, Pelaksana Tata Usaha yang sekaligus menjabat sebagai Sekretaris Sub Bagian Diklat, dan Pelaksana Administrasi Kekaryawananan.

Review Pengujian Pengendalian Fungsi Sumber Daya Manusia

RSI Aisyiyah Malang juga telah memiliki sistem pengendalian manajemen yang berfungsi untuk mengendalikan aktivitas fungsi sumber daya manusia. Sistem pengendalian manajemen RSI Aisyiyah Malang tercermin dari adanya hal-hal sebagai berikut:

1. RSI Aisyiyah Malang telah memiliki tujuan program yang telah dinyatakan dengan jelas, tegas, dan terdokumentasi
2. RSI Aisyiyah Malang telah memiliki dokumen Uraian Jabatan yang lengkap. Setiap jabatan dalam rumah sakit telah memiliki uraian jabatannya masing-masing.
3. RSI Aisyiyah Malang menggunakan sembilan komponen penilaian kinerja yaitu keislaman, kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prestasi kerja, dan kepemimpinan. Hasil penilaian setiap karyawan telah didokumentasikan dengan baik dan lengkap.
4. Pedoman pelaksanaan fungsi SDM RSI Aisyiyah Malang sesuai dengan UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, UU No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, Peraturan Menteri Kesehatan RI No. 340/MENKES/PER/III/2010 tentang Klasifikasi Rumah Sakit dan Peraturan Pemerintah Daerah.

Hasil Analisis dan Pengelompokan temuan

1. Fungsi Perencanaan SDM

a. Kondisi

Perencanaan tiap unit didasarkan atas beban kerja dan peraturan pemerintah. Beban kerja dihitung dari aktivitas kerja pada rumah sakit. Manajer terlibat dalam pengajuan jumlah kebutuhan karyawan di bagian masing-masing. Belum semua manajer memahami metode WISN (*Workload Indicator Staff of Needs*), namun hasil perhitungan terakhir sudah dikombinasikan dengan metode Gillies dan metode campuran. Setiap karyawan telah mengetahui visi, misi, tugas, wewenang, tanggung jawabnya masing-masing.

b. Kriteria

Pola ketenagaan dan pemenuhan tenaga mempertimbangkan rasio beban kerja dan standar ketenagaan. Kebutuhan tenaga tiap unit ditentukan secara mandiri dan atau bersama-sama. Tanggung jawab perencanaan SDM pada dasarnya terletak pada seluruh manajer yang membutuhkan SDM dan departemen SDM sebagai coordinator yang menangani bidang SDM. Dokumen sosialisai peraturan, kebijakan, program kerja dan informasi legal tercatat lengkap dan rapi.

c. Penyebab

Pada umumnya RSI Aisyiyah Malang telah melaksanakan kebijakan-kebijakan yang berlaku, baik kebijakan rumah sakit itu sendiri maupun pemerintah. Metode perencanaan masih dianggap kurang tepat oleh manajer lini dikarenakan kurangnya edukasi sehingga menimbulkan perbedaan persepsi. Sub Bagian SDI telah memiliki dokumen perencanaan yang lengkap.

d. Akibat

Pelaksanaan fungsi perencanaan sumber daya manusia pada RSI Aisyiyah Malang telah berjalan dengan efektif. Seluruh program telah dilaksanakan sesuai kebijakan. Perbedaan persepsi menimbulkan ketidakpuasan bagi manajer lini karena mereka merasa

kebutuhan karyawan tidak sesuai permintaan. Dokumen yang lengkap memudahkan karyawan untuk mengetahui tugas, wewenang dan tanggung jawabnya.

e. Rekomendasi

RSI Aisyiyah Malang harus tetap melakukan evaluasi dan peninjauan terhadap perencanaan yang telah ditetapkan. Perlu disosialisasikan kembali kepada manajer lini mengenai penggunaan metode perencanaan yang digunakan agar tidak terjadi perbedaan persepsi yang berkepanjangan.

2. Prosedur dan Proses Rekrutmen

a. Kondisi

Manajer dilibatkan dalam penentuan jumlah karyawan yang akan direkrut. Calon karyawan yang mendaftar telah memenuhi persyaratan yang diajukan. Rumah sakit memprioritaskan tenaga dari internal rumah sakit dengan tetap melakukan seleksi ketat. Untuk memenuhi kebutuhan rumah sakit bekerja sama dengan universitas-universitas di Kota Malang. Rumah sakit melakukan rekrutmen reguler pada bulan April dan Oktober, namun tidak menutup kemungkinan di pertengahan tahun dilakukan rekrutmen. Dokumen pelamar yang tidak lolos seleksi digugurkan setelah 1 tahun.

b. Kriteria

Rekrutmen dilakukan apabila rumah sakit membutuhkan tenaga sesuai formasi. Seluruh calon karyawan wajib memenuhi persyaratan umum dan khusus. Kekurangan tenaga di satu unit kerja diupayakan lebih dahulu memindahkan dari unit kerja lain. Setiap tenaga kerja memiliki kesempatan sama tanpa diskriminasi. Rumah sakit melaksanakan rekrutmen karyawan sekali setahun dengan periode yang berbeda untuk bagian medis dan non medis. Apabila terdapat karyawan yang mendadak keluar maka dilakukan rekrutmen dengan segera.

c. Penyebab

Pada umumnya RSI Aisyiyah Malang telah melaksanakan seluruh program sesuai dengan kebijakan rumah sakit dan pemerintah. Rumah sakit telah menginformasikan persyaratan dengan jelas melalui website dan *facebook*.

d. Akibat

Seluruh program rekrutmen karyawan telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kebijakan rumah sakit itu sendiri dan peraturan pemerintah. Prosedur rekrutmen telah membantu rumah sakit dalam memenuhi kebutuhan sehingga tidak terjadi kelebihan dan kekurangan karyawan sekaligus mendapatkan karyawan yang berkompeten di bidangnya. Dokumen arsip karyawan membantu rumah sakit ketika membutuhkan karyawan secara mendadak.

e. Rekomendasi

RSI Aisyiyah Malang harus tetap melakukan evaluasi seluruh program rekrutmen sehingga dapat dilakukan perbaikan setiap waktu. Disarankan untuk membuat sistem rekrutmen *online* untuk mempermudah melakukan seleksi administrasi. Informasi pengumuman rekrutmen hendaknya juga dilakukan melalui media cetak dan jejaring social lain selain *facebook*.

3. Seleksi Sumber Daya Manusia

a. Kondisi

Rumah sakit telah memiliki tim seleksi yang didalamnya terlibat calon karyawan. Tim seleksi memahami dengan baik persyaratan kerja dan sistem penyeleksian. Terdapat dua macam tes, yaitu tes umum diberikan sama kepada seluruh calon karyawan dan tes profesi diberikan berdasarkan jenis profesi. Apabila terdapat karyawan yang mengundurkan diri secara mendadak maka akan dilakukan seleksi terbatas pada seleksi administrasi dan tes kompetensi profesi.

b. Kriteria

Seleksi penerimaan karyawan dilakukan oleh Tim Seleksi Penerimaan Karyawan yang bersifat *ad hock* yang keanggotaanya terdiri dari unsur profesi dan pejabat struktural. Calon karyawan yang mendaftar diwajibkan melalui tahapan tes antara lain: seleksi administrasi, tes tulis dan wawancara (umum & profesi), dan tes kesehatan. Prosedur seleksi penerimaan karyawan diluar periode dilaksanakan terbatas pada aspek kompetensi profesi dan administrasi.

c. Penyebab

Pada umumnya program seleksi karyawan telah dilaksanakan sesuai dengan kebijakan rumah sakit yang berlaku. Tim seleksi diwajibkan untuk membaca kebijakan dan prosedur seleksi yang berlaku.

d. Akibat

Pelaksanaan program seleksi karyawan telah berjalan efektif sesuai dengan kebijakan dan standar prosedur operasional rumah sakit. Pelaksanaan seleksi yang melibatkan calon atasan karyawan berdampak positif bagi perolehan karyawan baru. Tes umum akan memberikan informasi latar belakang calon karyawan dan tes profesi memberikan gambaran kompetensi yang dimiliki.

e. Rekomendasi

RSI Aisyiyah Malang disarankan untuk melakukan evaluasi terhadap tim seleksi, hal ini diperlukan untuk menjamin bahwa rumah sakit benar-benar memiliki tim yang berkualitas. Beberapa macam tes yang dapat membantu tim seleksi dalam menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut: tes bakat kognitif, tes kemampuan psikomotor, tes pengetahuan, tes sampel kerja, tes minat kerja, dan tes kepribadian menurut (Mondy,2008:182).

4. Orientasi dan Penempatan

a. Kondisi

Orientasi umum dilaksanakan 2 hari meliputi visi, misi, KPRS, K3RS, *medico legal* dan *hospital by law*. Orientasi kerja dilaksanakan

selama 3 bulan dimana orientasi ini lebih fokus pada pada profesi masing-masing karyawan baru. Hasil orientasi kerja dibuat oleh atasan karyawan dan diserahkan kepada Sub Bagian Diklat untuk dinilai. Karyawan baru mendapatkan pembimbing langsung dari atasan bersangkutan. Karyawan baru ditempatkan sesuai profesi, kemampuan, minat berdasarkan ijazah.

b. Kriteria

Setiap karyawan yang diterima wajib menjalani orientasi dengan materi yang berisi aspek hukum, profesi, dan keagamaan. Masa orientasi kerja selambat-lambatnya 3 bulan dan setinggi-tingginya 6 bulan yang terdiri dari aspek pre-analitik, analitik, dan post analitik. Setiap kepala unit wajib membuat laporan orientasi di tempat kerja. Pengenalan karyawan dibimbing langsung oleh atasan karyawan bersangkutan

c. Penyebab

Pada umumnya RSI Aisyiyah Malang telah melaksanakan program orientasi dan penempatan sesuai dengan kebijakan rumah sakit.

d. Akibat

Pelaksanaan orientasi dan penempatan telah berjalan efektif sesuai dengan kebijakan rumah sakit yang berlaku. Orientasi umum dan orientasi di tempat kerja bermanfaat yaitu memahami lingkungan kerja dan memahami pekerjaan yang nantinya ditekuni. Karyawan yang dibimbing atasan langsung akan lebih mengetahui dengan detail setiap pekerjaan. Penempatan karyawan didasarkan atas kemampuan, minat dan ijazah akan menghindarkan rumah sakit ketidakefektifan kinerja.

e. Rekomendasi

RSI Aisyiyah Malang disarankan untuk membuat program orientasi yang bertujuan untuk mengakrabkan antara karyawan barudan karyawan lama. Selain itu rumah sakit disarankan untuk

menggunkan orientasi elektronik yaitu dengan memasukan materi umum orientasi kedalam website rumah sakit.

5. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Kondisi

RSI Aisyiyah Malang telah melaksanakan berbagai macam diklat, seperti diklat profesi, diklat eti, diklat IT, dan diklat peningkatan mutu. Diklat tersebut terbukti meningkatkan motivasi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Rumah sakit melaksanakan 2 macam diklat, yaitu *inhouse training* dan *exhouse training*. Tiap akhir tahun disebarkan edaran ke tiap unit kerja untuk mengetahui diklat yang dibutuhkan. *Inhouse training* dilakukan minimal 2 hari menyesuaikan jadwal dinas tiap karyawan. Rumah sakit melaksanakan pelatihan wajib bagi seluruh karyawan meliputi KPRS, K3RS, PPIRS, *medicolegal*, dan *hospital by law*. Pemantauan hasil pelatihan dilakukan 3 bulan sekali.

b. Kriteria

Diklat karyawan didasarkan pada prinsip menambah pengetahuan, meningkatkan *softskill* dan *hardskill*, mengembangkan daya inovasi dan mencukupi kebutuhan profesi tertentu. Program diklat di dalam dan luar dilaksanakan secara tertur, terencana dan terintegrasi dengan program rumah sakit. Kegiatan di dalam rumah sakit wajib diikuti oleh setiap karyawan, dimana pelaksanaannya diatur sedemikian rupa sehingga tidak mengganggu pelayanan rumah sakit. Setiap karyawan wajib mengikuti diklat terkait KPRS, K3RS, PPIRS, *hospital by law* dan *medico legal* minimal 2 kali setahun.

c. Penyebab

Pada umumnya RSI Aisyiyah Malang telah melaksanakan program diklat karyawan sesuai dengan kebijakan rumah sakit.

d. Akibat

Pelaksanaan program diklat telah berjalan efektif sesuai dengan kebijakan rumah sakit yang berlaku. Diklat untuk bagian non media

telah terbukti meningkatkan pelayanan. Program diklat telah tepat sasaran yaitu diberikan kepada karyawan yang benar-benar membutuhkan. Pelayan rumah sakit tidak akan terganggu dengan dibuatnya jadwal menyesuaikan jam dinas. Hasil evaluasi memudahkan rumah sakit dalam mengidentifikasi sejauh mana manfaat yang diperoleh.

e. Rekomendasi

Menurut (Mathis, 2009:313) calon karyawan yang akan diberikan pelatihan harus dinilai kesiapan belajarnya, seperti kemampuan belajar, motivasi belajar, dan efektivitas diri. RSI Aisyiyah Malang dapat memberikan pelatihan dengan beragam jenis seperti pelatihan bahasa dan marketing untuk mengantisipasi kejenuhan.

6. Perencanaan Pengembangan Karir

a. Kondisi

RSI Aisyiyah Malang belum melaksanakan program perencanaan dan pengembangan karir karyawan. Sejauh ini rumah sakit masih melakukan rotasi dan mutasi saja.

b. Kriteria

Promosi dilaksanakan sebagai bentuk penghargaan prestas kerja dan bila ada formasi jabatan yang kosong. Promosi ke jenjang lebih tinggi disesuaikan dengan pendidikan karyawan dengan syarat yang berlaku untuk jenjang dan jabatan tertentu. Promosi jabatan dilakukan:

- Seiring penyesuaian strata pendidikan berdasarkan spesifikasi, kualifikasi dan uraian tugas
- Mencapai masa kerja tertentu
- Sebagai penghargaan atas prestasi kerja
- Pejabat struktural rumah sakit diangkat dan diberhentikan dengan SK direktur.

Masa jabatan pejabat struktural maksimal 3 tahun dan dapat diperpanjang dalam jabatan yang sama sebanyak 2 kali.

c. Penyebab

RSI Aisyiyah Malang masih memiliki lingkup bisnis yang sempit atau jumlah pelayanan yang masih terbatas, sehingga program tersebut masih berupa wacana meskipun kebijakan sudah ada.

d. Akibat

Program perencanaan dan pengembangan karir belum berjalan dengan efektif karena rumah sakit belum merealisasikan kebijakan program tersebut, sehingga tujuan rumah sakit untuk memberika penghargaan kesempatan berkarir belum dapat tercapai.

e. Rekomendasi

Meskipun rumah sakit belm berkembang dengan pesat sebaiknya program tersebut harus sudah mulai dirintis dari sekarang dan suatu aat ketika rumah sakit tekah berkembang lebih besar dan memiliki kemampua secara finansial disarankan untuk merealisasikan seluruh kebijakan yang ada.

7. Penilaian Prestasi Kerja

a. Kondisi

Rumah sakit melaksanakan program penilaian karyawan yang disebut dengan DP3 yang dilaksanakan 2 kali yaitu pada bulan April untuk bagian medis dan Oktober untuk bagian non medis. Penilaian dilakukan oleh 3 orang yaitu karyawan bersangkutan, atasan, dan rekan kerja. Penilaian umum didaarkan pada 9 instrumen yaitu keislaman, kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ktaatan, kejujuran, prakarsa, dan kepemimpinan. Rumah sakit menggunakan lembar penilaian untuk mencatat dan mendokumentasikan hasil penilaian. Hasil penilaian dibawah standar akan dikembalikan ke karyawan sebagai umpan balik. Rumah sakit belum melaksanakan program pemilihan karyawan teladan hanya melaksanakan pemilihan unit teladan.

b. Kriteria

Penilaian karyawan dilaksanakan secara rutin 1 tahun sekali dengan kriteria penilaian yang etrukur dan dilaksanakan leh lebih dari dua orang untuk menurunkan subyektifitas. Instrumen penilaian harus dinilai secara berkala. Kepala Sub Bagian SDI membagikan blangko kepada karyawan yang berhak menilai. Hasil penilaian dinilai diserahkan kepada karyawan sebagai umpan balik. Kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja, rumah sakit memberikan penghargaan yang bersifat mendidik dan memotivasi dengan melakukan pemilihan karyawan teladan.

c. Penyebab

Pada umunya RSI Aisyiyah Malang telah melaksanakan kebijakan rumah sakit yang berlaku terkecuali untuk program pemilihan karyawan teladan. Hal ini dikarenakan terlalu panjangnya kriteria karyawan teladan dan belum adanya SDM yang mampu melakukan penilaian.

d. Akibat

Secara umum pelaksanaan fungsi penilaian prestasi kerja telah berjalan efektif sesuai dengan kebijakan dan SPO. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilakukan tiga orang sekaligus akan mengurangi subyektifitas. Umpan balik juga berfungsi untuk meminimalisir ketidakpuasan atas hasil penilaian. Namun untuk program pemilihan karyawa teldan belum berjlaan dnegan efektif karena kebijakan yang ada belum dapat dilaksanakan.

e. Rekomendasi

RSI Aisyiyah Malang disarankan untuk melakukan evaluasi secara periodic terhadap hasil penialain sehingga dapat dilakukan langkah yang tepat terhadap karyawan yang mengalami penurunan prestasi. Agar program pemilihan karyawan dapat berjalan efektif, perlu dilakuka peninjauan ulang terhadap kriteria-kriteria pemilihan karyawan teladan. Penialai dapat dilakukan dari bawah (karyawan)

ke atas (atasan). Menurut (Mathis, 2009:398) metode penilaian dapat dilakukan dengan peninjauan lapangan.

8. Manajemen Sistem Kompensasi

a. Kondisi

RSI Aisyiyah Malang menggunakan sistem penggajian PGPS yaitu sistem penggajian berdasarkan jam masuk karyawan dan brpedoman pada UMR Kota Malang. Hal ini dikarenakan masih mengikuti sistem penggajian pemerintah. Karyawan diberikan penghargaan finansial seperti tunjangan kesehatan, tunjangan keluarga, gaji ketigabelas, gaji berkala dan THR.. Sedangkan tunjangan non finansial seperti pelatihan, pendidikan, rekreasi dan cuti. Kebijakan sistem penggajian ditinjau periodic pada bulan November dan Desember. Gaji telah sesuai dengan kebutuhan dasar dan telah memotivasi karyawan. Rumah sakit juga memberikan dana pensiun.

b. Kriteria

Besarnya gaji, baik untuk karyawan tetap maupun kontrak tidak boleh kurang dari ketentuan UMK Kota Malang. Dasar penggajian karyawan rumah sakit menunjukkan penggolongan gaji secara berjenjang berdasarkan pendapatan tetap (gaji pokok, premi tetap, tunjangan) dan pendapatan tidak tetap (jasa layanan, remunerasi, bonus, THR dan pendidikan diluar kompensasi dan gaji tetap). Gaji ditinjau dan direvisi secara berkala oleh Kabag Kesekretariatan dan Rekam Medis. Rumah sakit berkomitmen memberikan imbal balik berupa gaji kepada karyawan dan menjamin perlindungan hari tua dengan memberikan pensiun.

c. Penyebab

Pada umumnya RSI Aisyiyah Malang telah melaksanakan kebijakan rumah sakit yang mengatur mengenai pemberian gaji. Rumah sakit juga telah melakukan survei untuk memastikan kebutuhan dasar karyawan. Malah *turn over* yang pernah terjadi sebelumnya mendorong rumah sakit untuk memberikan dana pensiun.

d. Akibat

Pelaksanaan fungsi manajemen kompensasi yang dilaksanakan RSI Aisyiyah Malang telah berjalan efektif sesuai dengan kebijakan rumah sakit dan peraturan pemerintah yang berlaku. Pemberian gaji dan penghargaan telah meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan.

e. Rekomendasi

Sistem penggajian harus dievaluasi secara periodik untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Pemberian penghargaan berupa kesempatan pengembangan karir patut untuk dipertimbangkan. Mengingat adanya wacana perubahan sistem penggajian oleh pemerintah yaitu sistem penggajian remunerasi, disarankan agar rumah sakit menyesuaikan dengan sistem baru tersebut.

9. Perlindungan Tenaga Kerja

a. Kondisi

RSI Aisyiyah Malang telah memiliki program perlindungan dan keselamatan karyawan yang disebut dengan K3RS (Kesehatan, Keselamatan Kerja, dan Kewaspadaan bencana Rumah Sakit) yang dilaksanakan 6 bulan sekali. Program ini dilaksanakan dengan pemeriksaan rutin kepada seluruh karyawan. Materi K3RS juga diberikandalam program diklat rumah sakit. Seluruh karyawan dibekali dengan penyuluhan penggunaan peralatan keselamatan kerja. Poster yang memasang pentingnya keselamatan kerja dipasang pada papan pengumuman. Rumah sakit juga memiliki tim K3RS yang bertugas mengupayakan kesehatan peningkatan kesehatan, kewaspadaan dan keisagaan bencana. Selain itu rumah sakit melaksanakan program kebugaran.

b. Kriteria

Rumah sakit memeberikan jaminan pemeliharaab kesehatan, jaminan perlindungan kecelakaan kerja dan penyakit akibat hubungan kerja, jaminan perlindungan hari tua, santunan dan tunjangan lainnya. Selain

itu rumah sakit membentuk Tim Pemeriksaan Kesehatan Karyawan yang bertugas menilai dan memantau kesehatan karyawan. Menurut (Rivai, 2003:420) bahwa salah satu cara mengendalikan stres dan kelelahan kerja adalah dengan menciptakan program kebugaran.

c. Penyebab

Secara umum RSI Aisyiyah Malang telah melaksanakan seluruh kebijakan yang mengatut mengenai kesehatan dan keselamatan kerja. Program kebugaran dirancang untuk memelihara kesehatan para karyawan agar terlar dari risiko tertular penyakit.

d. Akibat

Pelaksanaan fungsi perlindungan dan keselamatan kerja pada RSI Aisyiyah Malang telah berjalan efektif sesuai dengan kebijakan yang rumah sakit yang berlaku. Pemeriksaan yang dilakukan secara berkala membantu rumah sakit memantau kesehatan karyawan. Pelatihan keselamatan dan kesehatan kerja membantu karyawan memahami risiko kerja. Pelaksanaan program kebugaran berdampak positif pada peningkatan performa kerja.

e. Rekomendasi

RSI Aisyiyah Malang disarankan untuk melakukan inspeksi, investigasi dan evaluasi secara rutin agar program tersebut dapat benar-benar berjalan dengan efektif. Para manajer disarankan diberi pelatihan menangani gejala-gejala depresi kerja.

10. Pemutusan Hubungan Kerja

a. Kondisi

PHK di RSI Aisyiyah Malang dikategorikan menjadi 2 yaitu pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian dengan tidak hormat. Pemberhentian dengan tidak hormat contohnya pelanggaran disiplin dan pelanggaran norma. PHK di rumah sakit tidak pernah dilaksanakan karena alasan ekonomi. Rumah sakit sebelumnya memberikan surat peringatan tertulis 1,2,dan 3, sedangkan proses PHK diserahkan kepada pengacara rumah sakit. Karyawan yang

terkena PHK mendapatkan pesangon atau uang penghargaan dan dan pensiun sesuai peraturan pemerintah.

b. Kriteria

PHK dapat dilaksanakan dalam dua kategori yaitu pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian dengan tidak hormat. Rumah sakit berupaya sedapat mungkin menghindari PHK, dengan terlebih dahulu melakukan pembinaan. PHK tidak hormat ditempuh apabila tidak ada alternatif lain.

c. Penyebab

Secara umum RSI Aisyiyah Malang telah melaksanakan fungsi PHK sesuai dengan kebijakan rumah sakit dan peraturan pemerintah yang mengatur tentang PHK.

d. Akibat

Pelaksanaan fungsi PHK oleh RSI Aisyiyah Malang telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kebijakan-kebijakan yang berlaku.

e. Rekomendasi

RSI Aisyiyah Malang harus melakukan evaluasi secara periodic terhadap kebijakan-kebijakan yang mengatur mengenai PHK. Hal tersebut penting dilakukan agar rumah sakit tetap dapat menjalin hubungan baik dengan karyawan dan pemerintah. Ketika jumlah karyawan yang mengundurkan diri dirasa signifikan maka disarankan agar rumah sakit melakukan evaluasi dengan melakukan wawancara keluar..

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa dari 10 fungsi sumber daya manusia yang ada 9 diantaranya telah berjalan efektif yaitu fungsi Perencanaan SDM, Prosedur dan Proses Rekrutmen, Seleksi SDM, Orientasi dan Penempatan, Pelatihan dan Pengembangan SDM, Penilaian Perstasi Kerja, Manajemen Sistem Kompensasi, Perlindungan Tenaga kerja, dan Pemutusan Hubungan Kerja, sedangkan 1 fungsi yang belum berjalan dengan efektif adalah fungsi Perencanaan dan Pengembangan Karir karena kebijakan yang ada belum direalisasikan. Namun

meskipun 9 fungsi sudah berjalan efektif, fungsi Penilaian Prestasi Kerja belum berjalan dengan efektif sepenuhnya karena program pemilihan karyawan teladan belum dilaksanakan sesuai kebijakan.

Kendala dan Kelemahan

1. RSI Aisyiyah Malang belum melaksanakan program pemilihan karyawan teladan yang telah dirumuskan dalam kebijakan rumah sakit, sehingga program tersebut dianggap belum efektif. Kriteria pemilihan karyawan teladan yang terlalu panjang dan belum tersedianya SDM yang mampu melaksanakan penilaian merupakan kendala yang dihadapi rumah sakit.
2. RSI Aisyiyah Malang belum melaksanakan fungsi perencanaan dan pengembangan karir yang telah dirumuskan dalam kebijakan rumah sakit, sehingga fungsi tersebut dianggap belum berjalan dengan efektif. Lingkup bisnis dan pelayanan yang masih terbatas merupakan kendala yang dihadapi.

Rekomendasi

1. Agar program pemilihan karyawan teladan dapat berjalan efektif, RSI Aisyiyah Malang perlu melakukan peninjauan kembali atas kriteria-kriteria pemilihan karyawan teladan dengan lebih sederhana.
2. Meskipun saat ini RSI Aisyiyah Malang belum berkembang pesat, kebijakan perencanaan dan pengembangan karir harus sudah mulai dirintis dari sekarang. Selanjutnya di masa depan ketika rumah sakit sudah berkembang besar dan memiliki kemampuan finansial maka disarankan agar RSI Aisyiyah Malang segera merealisasikan seluruh kebijakan pengembangan karir.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Alwi, Hasan, dkk. 2005. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional Balai Pustaka
- Amstrong, Michael. 2003. *The Art of HRD: Strategic Human Resources Management*. Jakarta : Bhuana Ilmu Populer
- Arens, dan Loebbecke. 1996. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Edisi Indonesia. Terjemahan Jusuf, Amir. Jakarta: Salemba Empat

- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen (Prosedur dan Implementasi)*. Surabaya: Salemba Empat
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: Indeks
- Harahap, Sofyan Syafitri. 1994. *Auditing Kontemporer*. Cetakan Kedua. Jakarta: Erlangga
- Hartadi, Bambang. 1991. *Internal Auditing*. Yogyakarta: Andi Offset
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Jusuf, Amir Abadi. 1996. *Auditing (Pendekatan Terpadu)*. Jakarta: Salemba Empat
- Mangkuprawira, Sjafriz. 2006. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia
- Mathis dan Jackson. 2009. *Human Resources Management*. Jakarta: Salemba Empat
- Mondy, R. Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga
- Mulyadi. 1992. *Pemeriksaan Akuntan*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BP STIE YKPN
- Pramono, Yogi. 2012. “ Audit Manajemen Sebagai Upaya Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Dan Jaringan Malang”. Skripsi Sarjana pada FEB UB, Malang.
- Tunggal, Amin Widjaja. 1992. *Manajemen Audit Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta: Harvarindo
- Rachmawati, Ike Kusdiyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Andi
- Rivai, Veithzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo
- Siagian, Sondang P. 1997. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sukrisno, Agoes. 2004. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan)*. Edisi Ketiga. Jakarta: FE UI
- Undang-Undang No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit
- Undang-Undang No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- Peraturan Menteri Kesehatan :340/MENKES/PER/III/2010 tentang Klasifikasi Rumah Sakit
- <http://elib.unikom.ac.id/> diakses tanggal 27 Januari 2013/ jam 11.00 WIB
- <http://blog.unm.ac.id/> diakses tanggal 27 Januari 2013/ jam 12.00 WIB
- <http://nagabiru86.wordpress.com/> diakses tanggal 27 Januari 2013/ jam 12.30 WIB
- <http://repository.upi.edu/> diakses 28 Januari 2013/ jam 09.00 WIB