

**MANAGEMENT AUDIT TO ASSES THE EFFECTIVENESS
OF HUMAN RESOURCE FUNCTION
(A Case Study of RSUD Dr. Soeroto Ngawi)**

**By:
Hika Desyana**

**Advisor:
Tuban Drijah Herawati, MM., Ak., CA., CSRS**

**Department of Accounting
Faculty of Economics and Business
Brawijaya University
JL. MT. Haryono 165, Malang**

ABSTRACT

Management audit of human resource function at RSUD Dr. Soeroto Ngawi aimed to asses the effectiveness of human resource function at RSUD Dr. Soeroto Ngawi and to identify its weaknesses by also giving recommendation to solve it. The method used in this research was a descriptive qualitative with case study approach. Data in this research are obtained from interview, documentation, and questionnaire. The data were then analysed qualitatively. This research focused on eleven (11) human resource functions, they were Plan of Human Resource, Procedure and Recruitment Process of Human Resource, Selection of Human Resource, Orientation and Placement of Human Resource, Training and Development of Human Resource, Career Development Plan Function Achievement Evaluation, Performance Appraisal, Compensation Management System, Employers Protection, Job Satisfaction and Termination of Employment.

Based on the result of the research, ten (10) out of eleven (11) human resource functions run effectively, they were Plan of Human Resource, Procedure and Recruitment Process of Human Resource, Selection of Human Resource, Orientation and Placement of Human Resource, Training and Development of Human Resource, Career Development Plan Function Achievement Evaluation, Performance Appraisal, Employers Protection, Job Satisfaction and Termination of Employment. However, one (1) human resource function was not run effectively, it was Compensation System Management. Based on the weaknesses found, the researcher gave some recommendation for RSUD Dr. Soeroto Ngawi as part of consideration in running the human resource function effectively.

Key Words: Management Audit, Human Resource Function, Effectiveness, Recommendation.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia berperan sangat penting dalam aktivitas produksi di dalam perusahaan. Sumber daya manusia memiliki pengaruh yang besar untuk menentukan berkembangnya suatu perusahaan dan diperlukan untuk dapat meningkatkan efektivitas dan efisien perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Bayangkara (2013:14) menjelaskan efektivitas sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Selanjutnya Bayangkara (2013:13) menjelaskan bahwa efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa efisiensi berkaitan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki.

Perusahaan harus melakukan penilaian (evaluasi) terhadap pelaksanaan dan pengendalian program-program sumber daya manusia yang telah dikembangkan pada fungsi tersebut untuk memastikan bahwa fungsi sumber daya manusia telah berjalan dan mampu memberikan kontribusinya dengan baik dalam pencapaian keberhasilan perusahaan secara keseluruhan. Penilaian (evaluasi) terhadap aktivitas-aktivitas sumber daya manusia ini dilakukan dengan melaksanakan audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia. Menurut Bayangkara (2013:60), audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia. Adanya audit sumber daya manusia juga dapat membantu perusahaan untuk mengetahui aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang sudah sesuai dengan kebijakan perusahaan dan yang belum sesuai dengan kebijakan perusahaan, sehingga diperlukan langkah serta rekomendasi untuk meningkatkan efektivitas fungsi sumber daya manusia.

Penelitian tentang audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia ini difokuskan untuk menilai aktivitas/program pada fungsi sumber daya manusia yang ada di rumah sakit umum daerah. Penelitian ini menggunakan objek penelitian di Rumah Sakit Umum Daerah yaitu RSUD Dr. Soeroto Ngawi. Penulis mengambil objek penelitian di Rumah Sakit ini karena penulis tertarik dengan salah satu visi misinya yaitu mewujudkan penyelenggaraan pelayanan

kesehatan yang ramah, bermutu, memuaskan dan terjangkau semua lapisan masyarakat dengan SDM yang profesional. Penulis berharap dengan adanya penelitian ini dapat membantu memberikan kontribusi yang baik khususnya untuk fungsi sumber daya manusia bagi perkembangan RSUD Dr. Soeroto Ngawi.

Penelitian pada RSUD Dr. Soeroto Ngawi bertujuan untuk memastikan apakah pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada RSUD Dr. Soeroto Ngawi telah berjalan secara efektif, mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pencapaian tujuan fungsi sumber daya manusia yang efektif serta memberikan sebuah rekomendasi perbaikan guna meningkatkan efektivitas dan mencapai tujuan dari fungsi sumber daya manusia.

TINJAUAN PUSTAKA

Audit manajemen (*management audit*) adalah pengevaluasian 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, 2013:2). Sedangkan Agoes (2012:11), mendefinisikan audit manajemen sebagai 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.

Tujuan dan manfaat audit manajemen menurut Bayangkara (2013:3) adalah 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. Ada 3 elemen pokok dalam tujuan audit, antara lain:

1. Kriteria (*criteria*)
2. Penyebab (*causes*)
3. Akibat (*effect*)

Audit manajemen dilaksanakan untuk meningkatkan efektivitas dalam pencapaian tujuan perusahaan. Efektivitas merupakan tujuan dari program sumber daya manusia dapat dicapai. Bayangkara (2013:14) menjelaskan bahwa efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Alwi (2012:3), manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana memberdayakan, mengembangkan dan mempertahankan SDM dalam organisasi agar mampu memberikan kontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

Menurut Bayangkara (2013:60), audit sumber daya manusia adalah penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut.

Tujuan dilaksanakannya audit manajemen sumber daya manusia dijelaskan oleh Bayangkara (2013:61), antara lain sebagai berikut:

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

Selanjutnya Bayangkara (2013:9), membagi audit manajemen dalam 5 tahapan antara lain:

1. Audit Pendahuluan
2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen
3. Audit Terinci
4. Pelaporan
5. Tindak Lanjut

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian studi kasus dengan menggunakan metode deskriptif. Menurut Arikunto (1995 dalam Pramono 2012:33), metode deskriptif adalah penelitian yang mengukur dan menggambarkan tentang fenomena sosial tertentu dengan cara menghimpun fakta, tetapi tanpa melakukan pengujian hipotesis. Penelitian studi kasus menurut Marzuki (2000:12) adalah pengumpulan data dengan menggunakan beberapa elemen yang diselidik secara mendalam.

Objek penelitian adalah Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Ngawi dengan ruang lingkup penelitian 11 (sebelas) fungsi manajemen sumber daya manusia yang meliputi Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), Proses Rekrutmen Sumber Daya Manusia (SDM), Seleksi Sumber Daya Manusia (SDM), Orentasi dan Penempatan, Pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), Perencanaan dan Pengembangan Karir, Penilaian Prestasi Kerja, Manajemen Sistem Kompensasi, Perlindungan Tenaga Kerja, Kepuasan kerja karyawan serta Pemutusan Hubungan Kerja.

Sumber data yang diperoleh dan digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer terdiri dari hasil kuisioner kepada Kepala Sub Bagian

Kepegawaian dan Staf Bagian Kepegawaian, hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Kepegawaian, 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 dan Undang-undang tentang ketenagakerjaan.

Data-data tersebut dikumpulkan dengan menggunakan metode studi lapangan yang terdiri dari metode wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis kualitatif. Analisis data dilakukan dengan menggunakan tahapan-tahapan audit manajemen antara lain:

1. Audit Pendahuluan

Peneliti mendapatkan informasi mengenai latar belakang dari objek penelitian yang dilakukan yaitu pada RSUD Dr. Soeroto Ngawi antara lain sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan dan struktur organisasi, serta penyelenggaraan fungsi SDM.

2. *Review* dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Peneliti melakukan *review* dan pengujian sistem pengendalian manajemen untuk menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Audit Terinci

Audit terinci dilakukan dengan mendapatkan bukti yang cukup untuk mendukung tujuan audit yang telah ditetapkan berdasarkan hasil *review* dan pengujian sistem pengendalian manajemen. Kemudian peneliti mengelompokkan hasil temuan menjadi kondisi, kriteria, penyebab dan akibat.

4. Pelaporan

Peneliti membuat kesimpulan audit dan mengomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Obyek

Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto Kabupaten Ngawi merupakan Rumah Sakit milik Pemerintah Daerah Kabupaten Ngawi yang berlokasi di Jalan Wahidin No. 27 Ngawi. Penyelenggaraan fungsi SDM pada RSUD Dr. Soeroto Ngawi dilaksanakan oleh Bagian Kepegawaian yang menangani SDM rumah sakit secara umum. Hal-hal yang digambarkan pada fungsi SDM RSUD Dr. Soeroto Ngawi adalah antara lain:

1. Penggolongan Karyawan

Karyawan di RSUD Dr. Soeroto Ngawi digolongkan menjadi dua berdasarkan status yaitu karyawan PNS dan karyawan Non PNS. Karyawan PNS berjumlah 363 orang dan karyawan Non PNS berjumlah 172 orang.

2. Jam kerja

Untuk tenaga medis jam kerja dilakukan sesuai shift yaitu shift pagi pukul 07.00-14.00, shift siang pukul 14.00-21.00, dan shift malam pukul 21.00-besok pagi.

3. Hak-hak bagi Karyawan

RSUD Dr. Soeroto Ngawi memberikan imbal balik jasa kepada karyawannya berupa gaji, uang pensiun, dan tunjangan-tunjangan.

4. Fasilitas Karyawan

- a. Pakaian Kerja kepada karyawan dibagikan tertentu sesuai dengan kebutuhan karyawan.

- b. Program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan yang membutuhkan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan rumah sakit.

Review Pengujian Pengendalian Fungsi Sumber Daya Manusia

RSUD Dr. Soeroto Ngawi telah memiliki sistem pengendalian manajemen yang berfungsi untuk mengendalikan program atau aktivitas dari fungsi sumber

daya manusia. Sistem pengendalian manajemen RSUD Dr. Soeroto Ngawi yang dapat penulis peroleh dan pahami antara lain sebagai berikut:

1. RSUD Dr. Soeroto Ngawi telah memiliki perumusan dasar program SDM yang telah dinyatakan secara jelas, tegas, dan terdokumentasi.
2. RSUD Dr. Soeroto Ngawi telah memiliki dokumen uraian jabatan yang lengkap. Dokumen tersebut berisi tentang tugas, fungsi dan kewenangan RSUD Dr. Soeroto Ngawi yang tertuang dalam Peraturan Bupati Ngawi.
3. RSUD Dr. Soeroto Ngawi menggunakan enam komponen penilaian kinerja karyawan yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan, kerja sama dan kepemimpinan. Hasil penilaian setiap karyawan telah didokumentasikan dengan baik.
4. Pelaksanaan fungsi SDM di RSUD Dr. Soeroto Ngawi diatur dalam Kebijakan Bupati No. 103 tahun 2013 tentang pedoman kepegawaian Non PNS.

Hasil Analisis dan Pengelompokan Temuan

1. Perencanaan SDM

a. Kondisi

Rumah sakit memiliki program kerja yang terdokumentasi dengan jelas. Setiap pengajuan untuk penambahan karyawan disertakan dengan alasan penambahan, uraian jabatan dan spesifikasi dari calon karyawan yang dibutuhkan. Setiap karyawan telah mengetahui visi, misi, tugas, dan kebijakan-kebijakan yang terdapat dalam rumah sakit.

b. Kriteria

Rumah sakit memiliki program perencanaan SDM yang terdokumentasi dengan jelas. Perencanaan SDM memuat secara jelas kualifikasi dari posisi karyawan yang dibutuhkan rumah sakit. Dokumen-dokumen mengenai program kerja, kebijakan rumah sakit dan informasi lainnya disimpan dengan baik.

c. Penyebab

Rumah sakit telah memiliki program kerja yang terdokumentasi dengan jelas. Pengajuan penambahan karyawan telah memuat

kualifikasi untuk posisi karyawan yang dibutuhkan. Sub Bagian Kepegawaian memiliki dokumen perencanaan yang lengkap.

d. Akibat

Program kerja yang terdokumentasi dengan jelas dapat membantu rumah sakit untuk mengetahui program-program yang belum tercapai tujuannya dan program-program yang sudah tercapai tujuannya.

e. Rekomendasi

Rumah sakit sebaiknya tetap melaksanakan evaluasi secara berkala mengenai perencanaan-perencanaan yang telah ditetapkan dan tetap melibatkan bagian lain dalam menyusun kebijakan perencanaan SDM agar kebijakan tersebut dapat diterima oleh seluruh karyawan.

2. Rekrutmen SDM

a. Kondisi

Rumah sakit mencari tenaga kerja sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. Rumah sakit melakukan rekrutmen karyawan untuk tenaga medis maupun non medis dengan memprioritaskan tenaga dari luar terlebih dahulu. Setiap pelamar yang telah memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama untuk masuk menjadi karyawan. Rumah sakit telah mendokumentasikan data calon tenaga kerja baik yang diterima maupun yang tidak diterima.

b. Kriteria

Rekrutmen karyawan dilakukan dengan memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling tepat. Perekrutan karyawan dilakukan oleh Sub Bagian Kepegawaian. Setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa adanya diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan. Rumah sakit memiliki kualifikasi minimum dalam proses rekrutmen karyawan. Rumah sakit telah mendokumentasikan data calon tenaga kerja dengan baik.

c. Penyebab

Rumah sakit telah memanfaatkan sumber tenaga kerja sesuai dengan latar belakang pendidikan. Pelaksanaan rekrutmen karyawan rumah

sakit telah sesuai dengan ketentuan pemerintah daerah Kabupaten Ngawi. Rumah sakit telah mensyaratkan kualifikasi minimum yang harus dipenuhi karyawan. Rumah sakit telah mendokumentasikan data pelamar secara memadai.

d. Akibat

Prosedur rekrutmen yang dilakukan rumah sakit dapat membantu rumah sakit memperoleh tenaga kerja yang dibutuhkan dengan tepat. Kriteria-kriteria yang telah ditetapkan telah membantu rumah sakit untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang kompeten sesuai dengan yang dibutuhkan dibidangnya masing-masing.

e. Rekomendasi

Rumah sakit sebaiknya melakukan evaluasi dan peninjauan secara berkala terhadap program-program rekrutmen yang diselenggarakan agar program rekrutmen tersebut dapat dikendalikan dengan baik. Rumah sakit juga dapat bekerja sama dengan universitas-universitas ternama agar diperoleh tenaga kerja yang lebih kompeten dan berkualitas.

3. Seleksi SDM

a. Kondisi

Terdapat 2 (dua) macam tes yang dilaksanakan dalam seleksi karyawan yaitu tes administrasi dan tes kompetensi. Di dalam proses seleksi juga terdapat tim penyeleksi yang mengikutsertakan calon atasan karyawan baru.

b. Kriteria

Calon karyawan yang telah mendaftar diharuskan mengikuti tahapan-tahapan tes antara lain seleksi administrasi dan seleksi kompetensi yang terdiri dari ujian tulis dan praktik/wawancara. Calon atasan dari karyawan baru harus dilibatkan dalam proses seleksi karyawan.

c. Penyebab

Rumah sakit telah mematuhi kebijakan rumah sakit terkait dengan penerimaan karyawan Non PNS. Rumah sakit melaksanakan tahapan-

tahapan tes sesuai dengan prosedur penyeleksian karyawan yang telah ditetapkan.

d. Akibat

Pelaksanaan tes penyeleksian karyawan telah berjalan dengan efektif sesuai dengan prosedur penyeleksian karyawan yang telah ditetapkan

e. Rekomendasi

Rumah sakit sebaiknya melakukan evaluasi dan peninjauan secara berkala terhadap program-program seleksi yang diadakan oleh Rumah Sakit. Selain itu, sebaiknya rumah sakit menambahkan beberapa macam tes seleksi untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang memiliki kinerja terbaik.

4. Orientasi dan Penempatan

a. Kondisi

Orientasi dilakukan secara bergilir dari ruangan 1 (satu) ke ruangan lain selama seminggu-seminggu dalam waktu 3 (tiga) bulan. Karyawan baru mendapatkan pemimbing dari atasan karyawan yang bersangkutan. Karyawan baru ditempatkan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan rumah sakit.

b. Kriteria

Masa orientasi karyawan baru adalah 3 bulan dan selebih-lebihnya 6 bulan. Karyawan baru ditempatkan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan rumah sakit dan sesuai dengan kemampuannya.

c. Penyebab

Rumah sakit telah melaksanakan orientasi dan penempatan posisi karyawan sesuai dengan kebijakan rumah sakit yang ditetapkan.

d. Akibat

Pelaksanaan orientasi oleh rumah sakit telah berjalan secara efektif sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan di rumah sakit. Pelaksanaan orientasi yang dibimbing oleh atasannya langsung dapat mempermudah untuk lebih mengetahui kemampuan karyawannya dengan baik.

e. Rekomendasi

Hasil dari kegiatan orientasi sebaiknya tetap dievaluasi untuk mengetahui kemampuan karyawan memahami materi yang diberikan. Selain itu, sebaiknya rumah sakit memperhatikan kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan, sehingga tujuan yang diharapkan rumah sakit dapat tercapai.

5. Pelatihan dan pengembangan SDM

a. Kondisi

Rumah sakit melaksanakan berbagai macam diklat seperti PPGD, ACLS, Diklat Profesi, Praktik Klinik dan *Emergency Medical*. Rumah sakit hanya melaksanakan diklat di luar rumah sakit setiap setahun sekali. Biaya pelatihan yang digunakan rumah sakit tidak melampaui anggaran yang sudah ditetapkan.

b. Kriteria

Diklat karyawan dilakukan untuk menambah pengetahuan, meningkatkan *softskill* dan memenuhi kebutuhan profesi. Program diklat dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan unit kerja dan program-program rumah sakit secara terintegrasi. Biaya pelatihan yang dilaksanakan harus tidak melampaui anggaran yang ditetapkan.

c. Penyebab

Rumah sakit telah melaksanakan program diklat karyawan sesuai dengan kebijakan rumah sakit. rumah sakit mengutamakan pelatihan yang benar-benar memberikan manfaat bagi rumah sakit dan karyawan yang ikut pelatihan juga dibatasi kuotanya.

d. Akibat

Pelaksanaan program diklat telah berjalan efektif sesuai dengan kebijakan rumah sakit yang berlaku. Peningkatan terhadap pengetahuan, *softskill* dan keahlian yang dimiliki karyawan dapat mendukung tercapainya tujuan rumah sakit.

e. Rekomendasi

Rumah sakit sebaiknya melakukan evaluasi dan peninjauan secara berkala terhadap hasil dari pelaksanaan program-program pelatihan yang diikuti oleh karyawan dan tetap memperhatikan pemilihan pelatihan yang diikuti.

6. Perencanaan dan Pengembangan Karir

a. Kondisi

Atasan karyawan melibatkan diri dalam perencanaan dan pengembangan karir karyawan. Karyawan yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan rumah sakit akan dipromosikan.

b. Kriteria

Rumah sakit memiliki program perencanaan dan pengembangan karir yang jelas bagi karyawannya.

c. Penyebab

Rumah sakit telah melaksanakan pengembangan karir karyawan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. Peraturan dan kebijakan mengenai perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawannya selalu diperhatikan oleh atasan karyawan.

d. Akibat

Adanya program perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dapat mendorong karyawan untuk lebih termotivasi dalam bekerja.

e. Rekomendasi

Rumah sakit sebaiknya selalu memperhatikan perencanaan dan pengembangan karir karyawannya sehingga ia akan terus berprestasi dan memperoleh kepuasan kerja.

7. Penilaian Prestasi Kerja

a. Kondisi

Rumah sakit melakukan penilaian kinerja kepada karyawan yang disebut dengan Penilaian Prestasi Kerja yang dilakukan secara berkala. Penilaian kinerja dilakukan oleh atasan langsung kepada bawahannya. Penilaian kinerja karyawan didasarkan pada 6 instrumen yaitu orientasi

pelayanan, integritas, komitmen, kedisiplinan, kepemimpinan dan kerja sama.

b. Kriteria

Penilaian kinerja kepada karyawan dilakukan setahun sekali. Instrumen penilaian karyawan harus dinilai secara periodik. Hasil penilaian yang telah dilakukan akan dikembalikan kepada karyawan sebagai umpan balik.

c. Penyebab

Rumah sakit telah melaksanakan penilaian kinerja kepada karyawan yang melibatkan atasan karyawan. Rumah sakit telah melaksanakan kebijakan rumah sakit yang berlaku dalam melakukan penilaian karyawan.

d. Akibat

Adanya instrumen penilaian karyawan memudahkan tim penilai untuk menetapkan kriteria-kriteria yang harus dinilai. Penilaian kinerja yang dilakukan langsung oleh atasan karyawan dapat dijadikan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja karyawan di masa yang akan datang.

e. Rekomendasi

Rumah sakit sebaiknya melakukan evaluasi dan peninjauan secara berkala terhadap prosedur penilaian prestasi kerja yang diselenggarakan.

8. Manajemen Sistem Kompensasi

a. Kondisi

Sistem penggajian yang digunakan rumah sakit diberikan berdasarkan status karyawan yaitu PNS dan Non PNS. Gaji yang diberikan kepada karyawan PNS telah memberikan kepuasan bagi karyawan. Tetapi, gaji yang diberikan kepada karyawan Non PNS terkadang masih belum memberikan kepuasan bagi karyawan. Rumah sakit menjamin perlindungan hari tua karyawan dengan memberikan dana pensiun bagi karyawannya.

b. Kriteria

Besarnya gaji yang diberikan kepada karyawan baik PNS maupun Non PNS tidak boleh kurang dari ketentuan upah minimum kota. Dana pensiun disesuaikan dengan kemampuan Rumah Sakit dan peraturan pemerintah yang berlaku.

c. Penyebab

Rumah sakit telah melaksanakan kebijakan rumah sakit yaitu kebijakan pemberian gaji kepada karyawan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku berdasarkan status karyawan PNS dan Non PNS.

d. Akibat

Pemberian gaji kepada karyawan yang berstatus PNS secara umum telah berjalan efektif, karena telah sesuai dengan kebutuhan dasar hidup karyawan, tetapi bagi karyawan yang berstatus Non PNS pemberian gaji terkadang masih dibawah upah minimum. Dana pensiun yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan kesejahteraan hidup di hari tua bagi karyawan.

e. Rekomendasi

Rumah sakit sebaiknya tetap memperhatikan sistem penggajian yang diberikan kepada karyawan, terutama karyawan yang statusnya masih Non PNS untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan tersebut.

9. Perlindungan Tenaga Kerja

a. Kondisi

Semua karyawan yang bekerja di rumah sakit dibekali dengan pengetahuan mengenai kesehatan dan keselamatan kerja. Tetapi, pelaksanaan program K3 ini belum dilakukan secara keseluruhan. Rumah sakit juga melaksanakan program kebugaran seperti senam pagi setiap hari selasa yang diikuti oleh seluruh karyawan.

b. Kriteria

Rumah Sakit berusaha meningkatkan keselamatan kerja dan kesejahteraan karyawannya dengan menerapkan program K3,

memberikan BPJS, dana pensiun dan santunan kepada karyawan atau keluarga karyawan yang meninggal dunia.

c. Penyebab

Rumah sakit telah melaksanakan program perlindungan tenaga kerja dan telah melaksanakan program kebugaran untuk menjaga kesehatan tubuh dan kesejahteraan karyawannya.

d. Akibat

Program perlindungan tenaga kerja di rumah sakit terkait dengan peningkatan kesejahteraan karyawannya sudah berjalan dengan efektif namun penerapan budaya K3 belum sepenuhnya efektif untuk dilaksanakan.

e. Rekomendasi

Rumah sakit sebaiknya membuat perencanaan dan pengawasan mengenai kesehatan dan keselamatan kerja kemudian dilanjutkan dengan sosialisasi penerapan budaya K3 agar kesehatan dan keselamatan kerja di rumah sakit tercapai dengan maksimal.

10. Kepuasan kerja karyawan

a. Kondisi

Kepuasan kerja karyawan diketahui dengan melihat hasil kerja yang dicapai dan kontribusi karyawan terhadap rumah sakit. Karyawan juga memiliki motivasi kerja yang tinggi.

b. Kriteria

Rumah sakit menetapkan indikator-indikator penting kepuasan kerja karyawan dan diharapkan memiliki motivasi kerja yang tinggi.

c. Penyebab

Rumah sakit telah memantau kepuasan kerja karyawan berdasarkan indikator-indikator penting yang telah ditetapkan. Selain itu, rumah sakit telah menyediakan fasilitas penampung keluhan berupa saran dan kritik dari karyawan.

d. Akibat

Indikator-indikator penting kepuasan kerja dapat mempermudah rumah sakit untuk mengetahui apakah karyawan mempunyai kontribusi dan loyalitas yang tinggi untuk rumah sakit.

e. Rekomendasi

Rumah sakit sebaiknya meningkatkan kepuasan kerja karyawan sebagai umpan balik kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan rumah sakit.

11. Pemutusan Hubungan Kerja

a. Kondisi

Rumah sakit melaksanakan Pemutusan Hubungan Kerja dengan dua cara yaitu pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian dengan tidak hormat. Rumah sakit tidak pernah melaksanakan Pemutusan Hubungan Kerja karena alasan ekonomi.

b. Kriteria

Pemutusan Hubungan Kerja dapat dilakukan dengan dua macam yaitu pemberhentian dengan hormat dan pemberhentian dengan tidak hormat. Rumah sakit berusaha untuk menghindari Pemutusan Hubungan Kerja dengan tidak hormat.

c. Penyebab

Rumah sakit telah melaksanakan Pemutusan Hubungan Kerja sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan rumah sakit.

d. Akibat

Pelaksanaan Pemutusan Hubungan Kerja yang dilaksanakan oleh rumah sakit telah berjalan secara efektif sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan Rumah Sakit.

e. Rekomendasi

Rumah sakit sebaiknya tetap melakukan evaluasi dan peninjauan secara berkala terhadap kebijakan yang mengatur tentang Pemutusan Hubungan Kerja karyawan dan tetap menjaga hubungan baik dengan karyawan yang dikenai PHK.

Kendala dan Kelemahan

Berdasarkan dari hasil penelitian audit manajemen sumber daya manusia yang telah dilaksanakan, masih terdapat kendala dan kelemahan yang dihadapi oleh RSUD Dr. Soeroto Ngawi. Kendala dan kelemahan yang terjadi antara lain:

- a. Gaji yang diberikan oleh RSUD Dr. Soeroto Ngawi kepada karyawan Non PNS belum memberikan kepuasan bagi karyawan.
- b. *Website* Rumah Sakit maupun media cetak belum dimanfaatkan secara maksimal untuk menginformasikan rekrutmen karyawan baru.
- c. Penerapan budaya K3 di RSUD Dr. Soeroto Ngawi demi meningkatkan keselamatan karyawan dalam bekerja masih kurang maksimal.

Rekomendasi

Berdasarkan kendala dan kelemahan yang dihadapi oleh RSUD Dr. Soeroto Ngawi, peneliti memberikan saran rekomendasi perbaikan antara lain:

- a. Pemberian gaji kepada karyawan Non PNS sebaiknya dipertimbangkan kembali secara adil. Hal itu dilakukan untuk meningkatkan kinerja serta menjamin kesejahteraan dan kepuasan karyawan dalam bekerja.
- b. Rumah Sakit sebaiknya lebih memanfaatkan informasi mengenai rekrutmen karyawan baru melalui *website* Rumah Sakit maupun media cetak.
- c. Rumah Sakit sebaiknya melakukan evaluasi terhadap metode rekrutmen dan seleksi yang memberikan hasil maksimal untuk memperoleh calon tenaga kerja yang kompeten dan berkualitas.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai audit manajemen sumber daya manusia yang telah dilaksanakan dengan membandingkan antara kondisi, kriteria, penyebab dan akibat, dapat disimpulkan bahwa secara umum pelaksanaan 11 (sebelas) fungsi sumber daya manusia di RSUD Dr. Soeroto Ngawi sudah berjalan dengan efektif dan sesuai dengan kebijakan yang diterapkan di dalam Rumah Sakit. Tetapi, di dalam 1 (satu) fungsi sumber daya manusia

masih terdapat beberapa kondisi yang yang tidak sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. 1 (satu) fungsi tersebut adalah Manajemen Sistem Kompensasi.

Keterbatasan penelitian

- a. Efektivitas dan reliabilitas fungsi SDM tidak dapat diukur dengan pasti karena penelitian dilakukan dengan metode kualitatif yaitu wawancara dan kuesioner sehingga masih terdapat unsur-unsur subyektivitas dalam penelitian yang mungkin terjadi pada narasumber yang diwawancarai.
- b. Adanya keterbatasan untuk memperoleh data-data mengenai peraturan perundang-undangan maupun Surat Keputusan yang mengatur tentang fungsi SDM dikarenakan data-data tersebut bersifat rahasia dan tidak untuk dipublikasikan sehingga penulis hanya memperoleh data melalui wawancara dan kuesioner saja.

Saran

Peneliti selanjutnya yang mengambil topik mengenai audit manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat memperpanjang waktu penelitiannya agar memperoleh data yang lebih akurat dan dapat menghitung efisiensi dan efektivitas biaya yang diperlukan untuk pengelolaan fungsi SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- . *Peraturan Bupati Ngawi Nomor 36 Tahun 2008 Tentang Tugas, Fungsi, dan Kewenangan Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soeroto*
- . *Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan*
- . *Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit*

- Alwi, Syafaruddin. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Arens, dan Loebbecke. 2011. *Auditing Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bayangkara, IBK. 2013. *Audit Manajemen (Prosedur dan Implementasi)*. Surabaya: Salemba Empat
- Basrowi dan Suwandi. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta
- Boynton, Johnson & Kell. 2002. *Modern Auditing*. Edisi Indonesia. Jakarta: Erlangga
- Donna, Fadia Bella. 2013. Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Kopwan SU “Setia Budi Wanita” Jatim). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya
- Gomes, Faustino Cardoso. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Handoko T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi 11. Cetakan Keempat Belas. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hidayati, Wahyuni Nur. 2014. Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada PT. Pura Barutama). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Tb. Syafri. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Marzuki. 2000. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE UII-Yogyakarta

- Mathis dan Jackson. 2009. *Human Resources Mananegement*. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. 2010. *Pemeriksaan Akuntan*. Yogyakarta: BP STIE YKPN
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Pradana, Riska Agustin Widya. 2013. Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang). Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya
- Pramono, Yogi. 2012. Audit Manajemen Sebagai Upaya Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Dan Jaringan Malang. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sekaran, Uma. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat
- Siagian, Sondang P. 2001. *Auditing Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sukrisno, Agoes. 2012. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan)*. Edisi Keempat. Jakarta: FE UI
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Kencana
- Tunggal, Amin Widjaja. 2001. *Manajemen Audit Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta: Harvarindo
- Tiffani, Brenda. 2013. Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus Pada Fakultas X). Skripsi: Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya