

**AUDIT MANAJEMEN UNTUK MENILAI EFEKTIVITAS FUNGSI SUMBER
DAYA MANUSIA
(Studi Kasus Pada Rumah Sakit Persada Malang)**

Widya Nur Lathifa

Made Sudarma, SE., MM., Dr., CPA., Ak., Prof

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya, Jl. MT. Haryono 165, Malang

Email: widyanurlathifa@gmail.com

ABSTRACT

The study is aimed to evaluate the effectiveness of human resource function of Malang Persada hospital as well as to identify obstacles and provide recommendations in improving the effectiveness of human resource function of Malang Persada hospital. The research is a descriptive research study using a case study approach. Data collection is conducted through observation, interview, and survey using a questionnaire. Management audit steps are used as a data analysis by comparing 4 elements, namely condition, criteria, cause, and effect.

The study results show that the human resource function of Malang Persada hospital has operated effectively in 7 function areas which are: human resource planning, recruitment, selection, orientation and placement, compensation and reward, employee job satisfaction, and job termination. Four ineffective areas include training and employee development, job performance appraisal, and work health and safety. Based on study findings, some recommendations are proposed in order to improve and achieve the effectiveness of human resource function in the future.

Keywords: management audit, effectiveness, human resource function

ABSTRAK

Penelitian mengenai audit manajemen fungsi sumber daya manusia ini bertujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia, mengetahui hambatan-hambatan yang dihadapi dan memberikan rekomendasi perbaikan untuk peningkatan efektivitas fungsi sumber daya manusia pada Rumah Sakit Persada Malang. Penelitian mengenai fungsi sumber daya manusia yang dilakukan menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Data dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara, kuisioner, observasi, dan dokumentasi. Metode analisis data menggunakan tahapan audit manajemen dengan membandingkan 4 elemen yaitu kondisi, kriteria, penyebab dan akibat.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis, fungsi sumber daya manusia pada Rumah Sakit Persada Malang telah berjalan cukup efektif untuk tujuh fungsi antara lain: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan, kompensasi dan balas jasa, kepuasan kerja karyawan dan pemutusan hubungan kerja. Empat fungsi yang belum efektif antara lain: pelatihan dan

pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian prestasi kerja, dan kesehatan dan keselamatan kerja. Berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian, diajukan beberapa rekomendasi perbaikan untuk pencapaian efektivitas fungsi sumber daya manusia di masa yang akan datang.

Kata kunci: audit manajemen, efektivitas, fungsi sumber daya manusia

PENDAHULUAN

Seiring dengan berkembangnya dunia usaha yang semakin pesat, setiap perusahaan yang ada dituntut untuk dapat menciptakan keunggulan kompetitifnya. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif tentunya dapat memberikan nilai tambah kepada pelanggan sehingga perusahaan tersebut mampu menempatkan dirinya pada posisi yang menguntungkan ketika bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Sumber daya manusia merupakan aset yang berharga dan memegang peranan penting dalam pencapaian keunggulan bersaing perusahaan.

Perusahaan tidak akan mampu berjalan dengan baik tanpa adanya dukungan dari sumber daya manusia yang berkompeten, sehingga perlu bagi perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang memiliki semangat dan tertantang untuk diberdayakan demi mencapai keberhasilan perusahaan. Alwi (2001:34) menjelaskan bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya dicapai melalui faktor-faktor keunggulan yang bersifat *economic value* seperti aktiva tetap dan modal kerja saja, tetapi juga ditentukan oleh keunggulan kompetitif karyawan sebagai *human capital*.

Bayangkara (2013: 59) menjelaskan bahwa dukungan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi memiliki korelasi positif dengan penciptaan nilai tambah dan tingkat kualitas keputusan yang diambil di dalam perusahaan. Mengingat pentingnya peran sumber daya manusia untuk mencapai keberhasilan perusahaan, maka diperlukan suatu penilaian untuk memastikan apakah fungsi ini telah berjalan secara efektif dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Evaluasi secara menyeluruh terhadap tujuan, rencana, program dan aktivitas sumber daya manusia dilakukan dengan melaksanakan audit atas fungsi sumber daya manusia (Bayangkara, 2013: 60). Audit atas fungsi sumber daya manusia diperlukan untuk mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi antara kondisi aktual dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hasil dari pelaksanaan audit manajemen fungsi sumber daya manusia berupa rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan pada aktivitas, program ataupun kegiatan yang berlangsung pada fungsi sumber daya manusia dengan tujuan untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang

Rumah sakit merupakan organisasi medis dan sosial yang berfungsi untuk memberikan layanan medis terhadap masyarakat, baik yang bersifat preventif ataupun kuratif. Adapun tujuan dari rumah sakit yaitu untuk memberikan akses kepada masyarakat berupa pelayanan kesehatan dan memberikan jaminan terhadap keselamatan setiap pasien. Keberadaan rumah sakit di dalam masyarakat sangatlah penting karena rumah sakit ikut berperan serta dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Tentunya untuk mencapai semua itu diperlukan dukungan dari sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Mengingat pentingnya peran rumah sakit terhadap masyarakat, sudah menjadi keharusan bagi setiap rumah sakit untuk dapat

mengelola sumber daya manusia yang dimilikinya dengan baik sehingga mampu memberikan layanan yang optimal terhadap masyarakat.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Audit Manajemen

Pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan. Audit manajemen dirancang secara sistematis untuk mengaudit aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumber daya dan dana telah digunakan secara efisien, serta apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan (Bayangkara, 2013:2)

Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas SDM 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 SDM yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari program/aktivitas tersebut (Bayangkara, 2013:60)

Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Susilo (2002:67), ruang lingkup audit sumber daya manusia sama luasnya dengan manajemen sumber daya manusia itu sendiri. Artinya semua aspek manajemen sumber daya manusia mulai dari strategi, kebijakan, filosofi, prinsip-prinsip, sampai fungsi spesifik manajemen sumber daya manusia bisa mencapai target audit. Sementara itu, Hasibuan (2002:21) berpendapat bahwa manajemen fungsi sumber daya manusia meliputi fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi (Indriantoro dan Supomo, 2009:26). Sugiyono (2009:21) mengemukakan bahwa metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.

Studi kasus merupakan proses pengumpulan data dengan menggunakan beberapa elemen yang diselidiki secara mendalam (Marzuki, 2000:12). Penelitian dengan menggunakan pendekatan studi kasus bertujuan untuk menjelaskan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek yang

diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan (Indriantoro dan Supomo, 2009:12). Jenis penelitian studi kasus menghasilkan jawaban yang berbeda pada topik yang sama dengan lokasi penelitian yang berbeda.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan kuisioner dengan kepala bidang, kepala unit, seluruh karyawan unit SDM dan diklat, serta beberapa karyawan unit lain pada Rumah Sakit Persada Malang dan dokumentasi terkait *company profile*, struktur organisasi, standar prosedur operasional alur kerja, undang-undang dan peraturan pemerintah terkait penyelenggaraan rumah sakit.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan antara lain dengan melakukan wawancara terstruktur, kuisioner, observasi dan dokumentasi.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data deskriptif kualitatif yaitu analisis dengan cara mengumpulkan dan mendeskripsikan data non angka (data kualitatif) yang dikaitkan dengan data lainnya untuk memperoleh gambaran baru, gambaran yang sudah ada dan atau sebaliknya mengenai kejadian atau aktivitas khususnya pada fungsi sumber daya manusia. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan tahapan audit manajemen, yaitu:

1. **Audit Pendahuluan**
Audit pendahuluan dilakukan untuk mengetahui informasi latar belakang dan gambaran umum dari objek yang diaudit, antara lain dengan cara:
 1. Mempelajari gambaran umum Rumah Sakit Persada Malang.
 2. Mempelajari penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada Rumah Sakit Persada Malang.
 3. Melakukan penelaahan terhadap kebijakan perusahaan, SPO, alur kerja dan peraturan pemerintah yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia pada Rumah Sakit Persada Malang.
 4. Melakukan wawancara dan menyebarkan kuisioner kepada kepala bidang, kepala unit, dan seluruh karyawan unit SDM dan diklat, serta beberapa karyawan secara acak.
2. **Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen**
Review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen dilakukan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan Rumah Sakit Persada Malang, khususnya pada fungsi sumber daya manusia.
3. **Audit Terinci**
Dalam audit terinci, peneliti mengelompokkan temuan-temuan pada saat melakukan audit ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab dan akibat.

Bayangkara (2013:64) menjelaskan pengelompokan temuan tersebut sebagai berikut:

1. Kondisi merupakan hasil aktual dari aktivitas atau program yang dilaksanakan pada fungsi sumber daya manusia di Rumah Sakit Persada Malang.
2. Kriteria merupakan standar atau norma yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam organisasi. Kriteria yang dijadikan standar dalam penelitian ini adalah Undang-undang dan peraturan pemerintah terkait dengan penyelenggaraan rumah sakit, undang-undang ketenagakerjaan, prosedur dan kebijakan yang ditetapkan pada Rumah Sakit Persada Malang.
3. Penyebab merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan kondisi SDM yang ada saat ini.
4. Akibat merupakan sesuatu yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan (berdasarkan kriteria) dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan.

Setelah mengelompokkan temuan-temuan tersebut, peneliti memberikan rekomendasi terhadap kegiatan atau aktivitas yang belum berjalan secara efektif. Rekomendasi merupakan tindakan korektif atas kelemahan signifikan maupun potensial yang ditemukan pada fungsi sumber daya manusia.

4. Pelaporan

Laporan audit memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Penyelenggaraan Fungsi Sumber Daya Manusia pada Rumah Sakit Persada Malang

Penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada Rumah Sakit Persada Malang dilaksanakan Unit Sumber Daya Manusia dan Diklat terbagi menjadi beberapa bagian, yaitu kepala unit, koordinator SDM, staf SDM, koordinator diklat, staf diklat dan staf penggajian. Secara umum penyelenggaraan fungsi SDM pada Rumah Sakit Persada Malang hampir sama dengan perusahaan lainnya, yaitu mengatur dan menjalankan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia, mulai dari perolehan SDM, pengelolaan SDM hingga PHK. Penilaian kinerja juga dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam periode tertentu.

Review dan Pengujian Pengendalian

Pada tahap *review* dan pengujian pengendalian manajemen terdapat beberapa hal yang menjadi perhatian penulis, antara lain:

1. Tujuan dari Program dan Aktivitas Sumber Daya Manusia
Rumah Sakit Persada Malang memiliki tujuan program atau aktivitas yang telah dinyatakan dengan jelas, tegas, dan terdokumentasi dengan baik. Program kerja untuk seluruh unit yang ada juga telah terdokumentasikan dengan jelas dan lengkap.

2. Spesifikasi dan Deskripsi Pekerjaan
Rumah Sakit Persada Malang telah memiliki dokumen terkait deskripsi pekerjaan karyawan (*job description*) yang berisi mengenai identifikasi jabatan, tujuan jabatan, indikator kinerja jabatan, tugas utama, dimensi pekerjaan, hubungan kerja, spesifikasi jabatan, struktur organisasi, hari kerja dan jam kerja.
3. Standar Penilaian Kinerja
Rumah Sakit Persada Malang telah memiliki standar penilaian kinerja yang jelas dan didokumentasikan dalam bentuk formulir penilaian karyawan.
4. Pedoman Pelaksanaan Kerja Fungsi Sumber Daya Manusia
Pedoman pelaksanaan kerja fungsi sumber daya manusia pada Rumah Sakit Persada Malang mengacu pada UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, UU No 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit, Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 631 Tahun 2005 tentang Pedoman Peraturan Internal Staf Medis (*Medical Staff Bylaws*) di Rumah Sakit dan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 432 Tahun 2007 Tentang Pedoman Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) di Rumah Sakit

Secara umum, pengendalian fungsi sumber daya manusia pada Rumah Sakit Persada Malang telah berjalan dengan efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan dan sejalan dengan peraturan perundangan yang berlaku. Hal ini akan dibuktikan dalam tahapan audit selanjutnya.

Hasil Analisis dan Pengelompokan Temuan

Temuan audit dalam audit lanjutan ini nantinya akan dikelompokkan menjadi empat kelompok, yaitu kondisi, kriteria, penyebab dan akibat. Selanjutnya dari temuan-temuan tersebut akan dianalisis dan diberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja dari aktivitas tersebut.

Audit Fungsi Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Kondisi
 - a. Perencanaan SDM dilakukan berdasarkan pada beban kerja setiap unit yang semakin tinggi.
 - b. Perencanaan SDM dibuat dengan memperhatikan lingkungan eksternal (undang-undang dan peraturan pemerintah) dan lingkungan internal.
 - c. Rumah Sakit Persada Malang memiliki perencanaan SDM dalam bentuk program kerja tahunan.
2. Kriteria
 - a. Penambahan karyawan ditentukan berdasarkan penghitungan beban kerja menggunakan metode WISN dan BOR
 - b. Perencanaan SDM rumah sakit mengacu pada Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit
 - c. Perusahaan seharusnya mempunyai program perencanaan tenaga kerja untuk periode satu tahun kedepan (Susilo, 2002:113).

3. Penyebab
 - a. Kepala unit bersama dengan kepala bidang akan melakukan telaah staf ketika membutuhkan karyawan baru untuk mengisi posisi yang ada.
 - b. Rumah Sakit membuat perencanaan SDM dengan mengacu pada UU No 13 Tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan, UU No 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 631 Tahun 2005 tentang Pedoman Peraturan Internal Staf Medis (*Medical Staff Bylaws*) di Rumah Sakit, Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 432 Tahun 2007 Tentang Pedoman Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) di Rumah Sakit, Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit dan kondisi internal rumah sakit seperti beban kerja pada setiap unit.
 - c. Setiap akhir tahun rumah sakit mengadakan rapat kerja untuk menyusun program kerja tahunan bagi seluruh unit yang ada.
4. Akibat
 - a. Perencanaan SDM dengan melibatkan kepala bidang, kepala unit, unit SDM & diklat, dan direktur dapat menghasilkan perencanaan SDM yang tepat dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja rumah sakit.
 - b. Perencanaan SDM dengan mempertimbangkan kondisi eksternal dan internal dapat membantu rumah sakit untuk meramalkan permintaan dan kebutuhan SDM sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
 - c. Program kerja yang ada dapat dijadikan pedoman untuk setiap aktivitas SDM yang akan dilakukan rumah sakit untuk setahun kedepannya.
5. Rekomendasi
 - a. Tetap melibatkan kepala bidang, kepala unit, unit SDM dan diklat dan direksi dalam melakukan perencanaan SDM.
 - b. Perencanaan SDM harus tetap mempertimbangkan kondisi eksternal dan internal.
 - c. Evaluasi terhadap perencanaan SDM

Audit Fungsi Rekrutmen

1. Kondisi
 - a. Kepala bidang dan kepala unit terlibat dalam proses rekrutmen karyawan.
 - b. Terdapat dua metode rekrutmen, yaitu metode internal dan eksternal.
 - c. Rekrutmen dilakukan ketika Rumah Sakit Persada Malang membutuhkan tambahan tenaga kerja.
 - d. Pelamar yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi yang ditentukan diberikan kesempatan yang sama untuk menjadi karyawan Rumah Sakit.
2. Kriteria
 - a. Menyusun program rekrutmen yang terpadu berhubungan dengan aktivitas SDM yang lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan. (Bayangkara, 2013:75)
 - b. Dua macam metode yang digunakan dalam rekrutmen (Hariandja, 2005:109-118) yaitu:
 1. Metode internal yang digunakan merupakan metode terbuka dimana, melalui job posting, yaitu organisasi mengumumkan jabatan yang

kosong pada papan pengumuman, pengumuman lisan, atau metode lain.

2. Metode eksternal untuk perekrutan sumber eksternal

- c. Metode rekrutmen karyawan yang digunakan Rumah Sakit Persada Malang adalah metode internal dan eksternal, dimana perekrutan karyawan lebih diutamakan dari dalam rumah sakit.
 - d. Rekrutmen dilakukan hanya pada saat rumah sakit membutuhkan tambahan tenaga kerja.
 - e. Setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan. (UU no 13 Tahun 2003 Pasal 5).
3. Penyebab
- a. Rekrutmen akan dilakukan setelah kepala bidang dan kepala unit terkait melakukan identifikasi kebutuhan karyawan melalui telaah staf.
 - b. Unit SDM dan diklat melakukan evaluasi terlebih dahulu apakah akan diambil karyawan internal atau merekrut dari luar.
 - c. Rumah Sakit Persada Malang hanya melakukan rekrutmen karyawan ketika benar-benar membutuhkan karyawan untuk posisi tertentu.
 - d. Pelaksanaan program rekrutmen karyawan juga telah sesuai dengan UU no 13 Tahun 2003 Pasal 5.
4. Akibat
- a. Keterlibatan kepala bidang dan kepala unit dalam proses rekrutmen dapat membantu rumah sakit dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja.
 - b. Metode internal mempunyai kelebihan yaitu biaya lebih murah, lebih cepat, waktu orientasi singkat, meningkatkan motivasi kerja, dan memungkinkan penilaian kemampuan yang lebih cepat. Metode eksternal mempunyai kelebihan yaitu jumlah calon lebih besar, mendorong masuknya pemikiran baru, dan kemungkinan membawa rahasia pesaing (Hariandja, 2005:108)
 - c. Rekrutmen yang dilakukan hanya pada saat dibutuhkan karyawan dapat mencegah terjadinya kelebihan jumlah karyawan.
 - d. Persyaratan yang diinformasikan dengan jelas membantu rumah sakit untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan rumah sakit.
5. Rekomendasi
- a. Mengevaluasi berbagai faktor internal dan eksternal organisasi yang mempengaruhi penarikan tenaga kerja.
 - b. Memperluas lagi kemitraan dengan beberapa sumber tenaga kerja terutama lembaga pendidikan ternama dan asosiasi profesi (IDI, PDGI, PPNI dan IAI) untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas.
 - c. Segera menjalankan sistem baru terkait dengan rekrutmen, yaitu *database* aktif untuk pelamar di rumah sakit.
 - d. Melibatkan Direktur RS dan Komite Medis untuk memantau proses rekrutmen karyawan untuk meminimalisir terjadinya praktik nepotisme.

Audit Fungsi Seleksi

1. Kondisi
 - a. Proses seleksi karyawan pada Rumah Sakit Persada Malang dilakukan oleh tim seleksi yang terdiri dari unit SDM dan Diklat, *user* (kepala bidang dan kepala unit) dan dokter penanggungjawab tes kesehatan.
 - b. Terdapat beberapa tahapan yang dilaksanakan dalam proses seleksi karyawan, yaitu mulai dari seleksi administratif, wawancara awal, psikotes, tes profesi, tes kesehatan dan wawancara akhir.
 - c. Dokter spesialis tidak perlu mengikuti proses seleksi karyawan.
2. Kriteria
 - a. Proses seleksi karyawan dilakukan oleh tim seleksi yang dibentuk rumah sakit dengan melibatkan unit SDM dan diklat, *user* (kepala bidang dan kepala unit) dan dokter penanggungjawab tes kesehatan.
 - b. Beberapa tahapan seleksi yang dilakukan untuk menyaring pelamar antara lain:
 1. Seleksi administrasi
 2. Wawancara awal
 3. Psikotes
 4. Tes profesi
 5. Tes praktik
 6. Tes kesehatan
 7. Wawancara akhir
 - c. Proses kredensial (*credentialing*) adalah proses evaluasi oleh suatu rumah sakit terhadap seseorang untuk menentukan apakah yang bersangkutan layak diberi kewenangan klinis menjalankan tindakan medis tertentu dalam lingkungan rumah sakit tersebut untuk suatu periode tertentu.
3. Penyebab
 - a. Rumah Sakit Persada Malang telah melaksanakan proses seleksi karyawan sesuai dengan alur kerja penerimaan karyawan
 - b. Rumah Sakit Persada Malang telah melaksanakan tahapan-tahapan tes dalam proses seleksi karyawan sesuai dengan alur kerja penerimaan karyawan.
 - c. Dokter bisa diterima melalui rekomendasi yang diberikan oleh seniornya. Dokter spesialis tidak perlu melalui proses seleksi, namun harus memiliki saham di Rumah Sakit Persada Malang. SIP dokter disimpan oleh unit hukum dan sekretariat.
4. Akibat
 - a. Proses seleksi karyawan telah berjalan secara efektif dengan adanya tim seleksi yang melibatkan unit SDM dan diklat, dokter, dan *user*.
 - b. Seluruh tahapan seleksi yang dilakukan mampu menyaring calon karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan.
 - c. Seleksi untuk dokter ada yang masih belum melalui proses kredensial.
5. Rekomendasi
 - a. Melakukan evaluasi terhadap program seleksi karyawan, antara lain melakukan review kompetensi seluruh staf medis dan memberikan laporan beserta rekomendasi kepada Komite Medis dalam rangka

- pemberian *clinical privileges*, *reapointments* dan penugasan staf medis pada unit kerja.
- b. Dilakukan tes praktik kepada tenaga medis untuk menilai kemampuan dasar sesuai dengan profesinya masing-masing.
 - c. Membentuk tim kredensial baik untuk seleksi dokter maupun tenaga medis lainnya.

Audit Fungsi Orientasi dan Penempatan

1. Kondisi
 - a. Orientasi umum diadakan selama dua hari dengan melibatkan seluruh karyawan baru, kepala bidang dan direktur.
 - b. Orientasi unit dilaksanakan selama tiga bulan. Program bimbingan dan orientasi karyawan baru disesuaikan dengan unit masing-masing.
 - c. Terdapat penilaian tiga bulan pertama bagi karyawan baru.
 - d. Karyawan baru akan ditempatkan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan rumah sakit dengan mempertimbangkan kualifikasi yang dimilikinya.
2. Kriteria
 - a. Setiap karyawan baru wajib mengikuti orientasi umum yang diadakan selama dua hari.
 - b. Orientasi unit dilaksanakan selama 3 bulan pertama dalam masa kontrak dan karyawan baru didampingi langsung oleh atasan masing-masing.
 - c. Penilaian 3 bulan pertama selama masa orientasi dijadikan dasar dalam menentukan keberlanjutan kontrak karyawan.
 - d. Dalam UU No 13 Tahun 2003 Pasal 32 Ayat 2, penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi dan perlindungan hukum.
3. Penyebab
 - a. Rumah Sakit Persada Malang telah melaksanakan orientasi umum sesuai dengan SPO terkait orientasi karyawan baru.
 - b. Orientasi unit dilakukan mulai dari pengenalan SDM dari unit yang bersangkutan, *job description*, dan lingkungan kerja secara mendetail.
 - c. Penilaian tiga bulan pertama pada masa orientasi telah dilaksanakan dengan baik dan didokumentasikan dalam bentuk formulir penilaian masa orientasi.
 - d. Semua karyawan baru sudah ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang sudah ditentukan.
4. Akibat
 - a. Pelaksanaan orientasi umum dapat membantu karyawan baru untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja yang baru.
 - b. Adanya orientasi unit ini dapat memberikan kesempatan bagi karyawan baru untuk memahami pekerjaan yang harus dilakukan.
 - c. Adanya penilaian tiga bulan pertama untuk karyawan baru ini dapat memacu semangat dan keseriusan karyawan dalam bekerja
 - d. Penempatan karyawan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan mendukung efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuannya.

5. Rekomendasi

- a. Evaluasi pelaksanaan orientasi karyawan dengan cara melakukan jajak pendapat kepada karyawan baru yang telah mengikuti kegiatan orientasi.
- b. Karyawan dengan latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan jabatan yang ditempatinya sebaiknya terus diberikan arahan.
- c. Mengadakan orientasi yang sifatnya lebih santai dan non formal seperti acara *gathering* atau *outbond* bersama.
- d. Melakukan orientasi langsung ke lapangan di semua ruangan rawat inap dan rawat jalan serta instalasi di lingkungan rumah sakit.

Audit Fungsi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

1. Kondisi

- a. Terkadang ada karyawan kontrak yang diberangkatkan pelatihan eksternal dan ternyata setelah pelatihan karyawan tersebut mengundurkan diri dari Rumah Sakit Persada Malang.
- b. Terdapat dua jenis pelatihan yang ada pada Rumah Sakit Persada Malang, yaitu pelatihan internal (*inhouse training*) dan pelatihan eksternal (*exhouse training*).
- c. Terdapat pelatihan bahasa Inggris yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan bahasa Inggris karyawan.
- d. Evaluasi terhadap efektivitas pelatihan dilakukan 1 bulan setelah diadakan pelatihan melalui formulir evaluasi efektivitas pelatihan.
- e. Setiap penanggungjawab tim standar pelayanan mendapatkan pelatihan internal atau eksternal yang dibutuhkan dalam pelaksanaan akreditasi.

2. Kriteria

- a. Agar pelatihan dapat berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien, maka diperlukan identifikasi terlebih dahulu terhadap kebutuhan pelatihan sebelum program pelatihan ditetapkan. (Bayangkara, 2013:83)
- b. Terdapat beberapa proses atau kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif (Hariandja, 2005:174), yaitu:
 1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*.
 2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
 3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
 4. Mengevaluasi program pelatihan.
- c. Visi Rumah Sakit Persada Malang yaitu menuju rumah sakit berstandar internasional.
- d. Unit SDM dan diklat melakukan evaluasi efektivitas pelatihan melalui formulir evaluasi efektivitas pelatihan.
- e. Berdasarkan Undang-Undang No 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit terkait Akreditasi Rumah Sakit, akreditasi dilakukan dalam upaya peningkatan mutu pelayanan Rumah Sakit wajib dilakukan akreditasi secara berkala minimal 3 (tiga) tahun sekali. Bagi rumah sakit yang telah memperoleh izin operasional sekurang-kurangnya 2 (dua) tahun wajib mengajukan permohonan akreditasi

3. Penyebab
 - a. Rumah Sakit Persada Malang masih belum memiliki sistem penilaian untuk menentukan karyawan mana yang berhak mengikuti pelatihan.
 - b. Pelaksanaan pelatihan internal dan eksternal menjadi tanggung jawab unit SDM dan diklat.
 - c. Pelatihan bahasa Inggris diadakan oleh tim bahasa Inggris rumah sakit. Di setiap unit dipilih 1 karyawan untuk mengikuti pelatihan selama 1 semester.
 - d. Unit SDM dan pihak terkait melakukan evaluasi efektivitas pelatihan setelah karyawan selesai melaksanakan pelatihan
 - e. Unit SDM dan diklat telah mengadakan pelatihan asesor internal dan berbagai *workshop* terkait dengan akreditasi.
4. Akibat
 - a. Rumah sakit dapat mengalami kerugian secara finansial jika karyawan yang diberangkatkan pelatihan ternyata mengundurkan diri setelah pelatihan selesai dilakukan.
 - b. Adanya berbagai pelatihan yang diikuti karyawan diharapkan dapat meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan
 - c. Pelaksanaan pelatihan bahasa Inggris untuk karyawan sejalan dengan visi yang telah ditetapkan yaitu menuju rumah sakit berstandar internasional.
 - d. Evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan akan membantu rumah sakit dalam mengidentifikasi apakah tujuan dari pelaksanaan pelatihan sudah tersampaikan dengan baik kepada seluruh peserta.
 - e. Persiapan Rumah Sakit Persada Malang untuk melakukan akreditasi rumah sakit sudah berjalan dengan baik.
5. Rekomendasi
 - a. Membuat penilaian terkait persyaratan peserta pelatihan eksternal
 - b. Menjalani kerjasama dengan beberapa rumah sakit yang telah berhasil dalam mengadakan pelatihan karyawan, misalnya RSAA.
 - c. Lebih baik lagi jika didatangkan instruktur khusus atau *native* untuk kelas bahasa Inggris.
 - d. Evaluasi pelatihan dilihat dari efek pelatihan dikaitkan dengan reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan, pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan, perubahan perilaku dan perbaikan pada organisasi.
 - e. Rumah Sakit Persada Malang harus terus melakukan persiapan untuk pelaksanaan akreditasi, misalnya dengan mengadakan *workshop*.

Audit Fungsi Perencanaan dan Pengembangan Karier

1. Kondisi
 - a. Program perencanaan dan pengembangan karier untuk kriteria promosi jabatan sebenarnya sudah ada, namun dalam pelaksanaannya belum sepenuhnya dilakukan. Posisi jabatan masih dalam formasi awal.
 - b. Banyak karyawan yang tidak tahu persyaratan untuk mendapatkan beasiswa pendidikan
 - c. Karyawan dapat menyampaikan secara langsung kepada atasan terkait ketika menginginkan promosi atau rotasi jabatan.

2. Kriteria
 - a. Individu dalam pengembangan kariernya meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut (Hariandja, 2005:224-225):
 1. *Entry stage*
 2. *Mastery stage*
 3. *Passage stage*
 - b. Beasiswa pendidikan diberikan kepada karyawan dengan beberapa syarat, yaitu status kepegawaian sebagai karyawan tetap, memiliki penilaian kinerja yang bagus, dan mendapat persetujuan dari atasan langsung.
 - c. Perencanaan karier pada prinsipnya adalah tanggung jawab individu karena individu pegawailah yang lebih tahu mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan kebutuhan-kebutuhan, tetapi disebabkan organisasi mempunyai kepentingan, maka organisasi harus terlibat didalamnya agar dapat dicapai secara efektif baik dilihat dari sudut pandang pegawai maupun organisasi (Hariandja, 2005:220).
3. Penyebab
 - a. Program perencanaan dan pengembangan karier belum sepenuhnya dilaksanakan karena saat ini rumah sakit lebih fokus pada hal-hal lain yang dianggap penting. Penilaian kinerja karyawan belum bisa dijadikan acuan karena rumah sakit memang masih baru berjalan 2 tahun.
 - b. Sosialisasi terkait dengan program beasiswa pendidikan belum sepenuhnya tersampaikan kepada seluruh karyawan.
 - c. Karyawan yang menginginkan promosi atau rotasi jabatan bisa langsung berkonsultasi dengan kepala unit masing-masing. Terdapat survei keperawatan khusus untuk unit keperawatan.
4. Akibat
 - a. Program perencanaan dan pengembangan karier pada Rumah Sakit Persada Malang belum bisa sepenuhnya terlaksana karena rumah sakit ini memang masih baru berdiri sehingga masih perlu dilakukan banyak penyesuaian secara bertahap.
 - b. Banyak karyawan yang masih belum paham terkait dengan beasiswa pendidikan.
 - c. Setiap karyawan akan lebih mudah untuk merencanakan karier kedepannya dengan adanya koordinasi dari kepala unit masing-masing.
5. Rekomendasi
 - a. Program perencanaan dan pengembangan karier harus dijadikan strategi dalam pemberdayaan karyawan di masa yang akan datang.
 - b. Melakukan sosialisasi lagi secara bertahap terhadap semua karyawan terkait program pengembangan dan perencanaan karier.
 - c. Rumah sakit perlu terlibat dalam perencanaan karier karyawan.

Audit Fungsi Penilaian Prestasi Kerja

1. Kondisi
 - a. Rumah Sakit Persada Malang melakukan penilaian karyawan setiap 6 bulan sekali untuk karyawan dengan status calon pegawai dan pegawai

tetap. Periode penilaian untuk karyawan kontrak dan masa percobaan yaitu setiap jatuh tempo sesuai PKWT.

- b. Penilaian karyawan melibatkan kepala bidang, kepala unit, unit SDM dan diklat dan direktur.
- c. Beberapa pihak penilai seperti kepala bidang dan kepala unit terkait ada yang masih kurang memahami tata cara penilaian karyawan.
- d. Hasil dari penilaian karyawan disampaikan secara langsung kepada karyawan untuk ditandatangani dan diberikan umpan balik, namun ada beberapa kepala unit yang langsung menyerahkan hasil penilaian ke unit SDM dan diklat. Hasil tes psikologi tidak diketahui karyawan.
- e. Setiap unit sudah memiliki indikator yang digunakan sebagai dasar penilaian karyawan.

2. Kriteria

- a. Periode penilaian karyawan adalah 6 bulan sekali untuk karyawan dengan status capeg dan pegawai tetap, sedangkan untuk karyawan kontrak dan masa orientasi sesuai dengan jatuh tempo masing-masing.
- b. Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 631/MENKES/SK/IV/2005 tentang Pedoman Peraturan Internal Staf Medis (*Medical Staff Bylaws*) di Rumah Sakit, penilaian kinerja yang bersifat administratif, misalnya mengenai disiplin kepegawaian, motivasi kerja dan lain sebagainya dilakukan oleh Direktur rumah sakit. Sedangkan evaluasi yang menyangkut keprofesian, misalnya audit medis, *peer review*, disiplin profesi, etika profesi dan lain sebagainya dilakukan oleh Komite Medis.
- c. Diperlukan pelatihan bagi penilai agar penilai terhindar dalam kesalahan penilaian. (Rivai dalam Bayangkara, 2013:92)
- d. Penilaian harus memberikan umpan balik baik kepada karyawan maupun kepada perusahaan. (Rivai dalam Bayangkara, 2013:92)
- e. Evaluasi dilakukan oleh unit SDM dan diklat dengan melihat kompetensi karyawan yang diperlukan.

3. Penyebab

- a. Unit SDM dan diklat bertanggung jawab untuk melihat kapan jatuh tempo penilaian karyawan dan menyiapkan formulir penilaian karyawan.
- b. Rumah Sakit Persada Malang telah melaksanakan program penilaian karyawan sesuai dengan alur kerja penilaian karyawan.
- c. Beberapa pihak penilai yang masih belum memahami tata cara penilaian dikarenakan mereka memang belum mengikuti sosialisasi terkait tata cara dan tujuan dari penilaian. Pihak penilai seringkali lupa terkait dengan tata cara penilaian jika tidak disosialisasikan lagi secara berkala.
- d. Beberapa kepala unit merasa tidak enak hati jika harus menyampaikan hasil penilaian secara langsung kepada bawahannya. Hasil dari tes psikologi disimpan oleh unit SDM dan diklat.
- e. Unit SDM dan diklat membuat rekapitulasi dan evaluasi hasil penilaian untuk dianalisis apakah dari hasil dari penilaian perlu ditindak lanjuti.

4. Akibat

- a. Program penilaian karyawan yang dilakukan secara berkala sesuai jatuh tempo karyawan sudah berjalan dengan efektif.

- b. Program penilaian karyawan telah dilaksanakan sesuai dengan alur kerja penilaian karyawan dan hasil penilaian sudah terdokumentasikan dengan baik dalam bentuk formulir penilaian karyawan.
 - c. Pihak penilai menjadi kurang paham terkait dengan apa saja yang dijadikan dasar penilaian jika belum mengikuti sosialisasi, terlebih lagi di setiap unit memiliki indikator penilaian yang berbeda-beda.
 - d. Karyawan menjadi tidak tahu apa saja kekurangan dan kelebihan selama bekerja jika tidak mendapatkan umpan balik.
 - e. Hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau tindakan lain seperti promosi atau PHK.
5. Rekomendasi
- a. Penilaian karyawan yang bersifat administratif harus tetap dalam pengawasan Direktur rumah sakit, sedangkan penilaian yang menyangkut keprofesian misal disiplin profesi dan etika profesi medis dilakukan oleh Komite Medis.
 - b. Pihak penilai sebaiknya menyatakan pada pegawai bahwa proses evaluasi adalah untuk memperbaiki unjuk kerja dan bukan sebagai hukuman (Hariandja, 2005:215).
 - c. Perlu dilakukan sosialisasi terlebih dahulu terkait tata cara serta tujuan dari penilaian karyawan kepada pihak penilai yang sebelumnya tidak ikut sosialisasi, misalnya penilaian bertujuan untuk melihat prestasi karyawan, promosi jabatan, kenaikan gaji dan lain sebagainya.
 - d. Menyampaikan hasil dari penilaian kinerja dan tes psikologi kepada karyawan yang bersangkutan.
 - e. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dari hasil penilaian yang dilakukan untuk memacu semangat karyawan

Audit Fungsi Kompensasi dan Balas Jasa

1. Kondisi:
 - a. Gaji yang seluruh karyawan sebesar 100% dari UMK.
 - b. Setiap karyawan mendapatkan kompensasi keuangan dan non keuangan.
 - c. Peninjauan terhadap gaji karyawan dilakukan secara berkala dan sesuai kebutuhan.
2. Kriteria:
 - a. Kebijakan dalam penghitungan gaji karyawan yang ditetapkan yaitu seluruh karyawan digaji sebesar 100% dari UMK Malang.
 - b. Kompensasi keuangan secara langsung antara lain:
 1. Gaji pokok
 2. Insentif, dihitung berdasarkan kinerja rumah sakit
 3. Tunjangan Hari Raya
 Kompensasi keuangan secara tidak langsung antara lain:
 1. BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan (JKK, JK dan JHT)
 2. Upah lembur
 3. Beasiswa
 4. Cuti tahunan
 Kompensasi non keuangan antara lain:
 1. Peluang promosi

- c. Peninjauan terhadap gaji dilakukan setiap ada perubahan status kepegawaian, perubahan UMK dan peningkatan kinerja rumah sakit.
3. Penyebab
- a. Rumah Sakit Persada Malang membayarkan gaji kepada karyawannya sesuai dengan kebijakan penghitungan gaji yang telah ditetapkan.
 - b. Semua karyawan mendapatkan kompensasi keuangan dan non keuangan sebagai bentuk imbalan atas kontribusi yang telah diberikan karyawan terhadap Rumah Sakit Persada Malang.
 - c. Rumah Sakit Persada Malang telah melakukan peninjauan terhadap besarnya gaji karyawan setiap ada perubahan status kepegawaian, perubahan UMK, dan peningkatan kinerja rumah sakit.
4. Akibat
- a. Proses pemberian gaji kepada karyawan sudah berjalan efektif dan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh Rumah Sakit Persada Malang maupun UU No 13 Tahun 2003 pada bagian pengupahan.
 - b. Adanya kompensasi keuangan maupun non keuangan yang diberikan mampu memotivasi karyawan demi mencapai tujuan rumah sakit.
 - c. Peninjauan terhadap pemberian gaji telah berjalan dengan efektif dengan harapan gaji yang diberikan dapat menjamin kebutuhan fisik maupun nonfisik karyawan.
5. Rekomendasi
- a. Evaluasi dalam perencanaan dan penentuan gaji dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa faktor, yaitu tingkat gaji yang lazim, serikat buruh, pemerintah, kebijakan dan strategi penggajian, faktor internasional, nilai sebanding dan pembayaran yang sama, biaya dan produktivitas (Hariandja, 2005:259).
 - b. Memberikan motivasi berupa pujian, pengakuan karya, penghargaan terhadap prestasi dan pemberian *reward* atas hasil penilaian kinerja kepada karyawannya.
 - c. Peninjauan terhadap gaji yang bisa dilakukan dengan cara seperti menggali informasi dari rumah sakit swasta lain untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku atau membuat kuisisioner kepada karyawan.

Audit Fungsi Kesehatan dan Keselamatan Kerja

1. Kondisi
- a. Seluruh ruangan telah dilengkapi dengan alat-alat penunjang K3 seperti alat pemadam kebakaran, *hydrant* dan *smoke detector* yang dilengkapi dengan petunjuk teknis penggunaan, namun tidak semua karyawan tahu bagaimana cara menggunakannya. Sampai saat ini belum ada pemeriksaan kesehatan yang dilakukan secara berkala untuk seluruh karyawan.
 - b. Seluruh karyawan telah didaftarkan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan.
 - c. Rumah Sakit Persada Malang memiliki divisi khusus yang bertanggung jawab dalam menangani K3, yaitu divisi K3 dengan petugas PPI.
 - d. Sampai saat ini masih pelatihan terkait *Basic Life Support* yang sudah diikuti seluruh karyawan. Program pelatihan K3 untuk karyawan juga sudah direncanakan dan tinggal menunggu pelaksanaannya.

2. Kriteria
 - a. Untuk melindungi keselamatan pekerja atau buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal diselenggarakan upaya keselamatan dan kesehatan kerja (UU no 13 Tahun 2003 Pasal 86 Ayat 2).
 - b. Rumah Sakit memberikan perlindungan kepada karyawan berupa:
 1. Pertanggungjawaban BPJS Kesehatan meliputi tenaga kerja dan anggota keluarga.
 2. Pertanggungjawaban BPJS Ketenagakerjaan meliputi pertanggungjawaban wajib, yaitu JKK, JK dan JHT.
 - c. Rumah sakit membentuk tim K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) dan PPI (Pencegahan dan Pengendalian Infeksi) untuk menunjang kesehatan dan keselamatan kerja di seluruh rumah sakit.
 - d. Seluruh karyawan harus mendapatkan pelatihan terkait kesehatan dan keselamatan kerja.
3. Penyebab
 - a. Rumah Sakit Persada Malang telah menjalankan kebijakan terkait kesehatan dan keselamatan kerja dengan menyediakan tempat kerja aman bagi seluruh karyawannya. Sosialisasi terkait cara mengoperasikan alat-alat penunjang keselamatan kerja masih belum mencakup seluruh karyawan. Pemeriksaan kesehatan dilakukan untuk petugas bagian radiologi saja.
 - b. Rumah Sakit Persada Malang telah memberikan jaminan kesehatan dan keselamatan kerja kepada seluruh karyawan dalam bentuk BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan.
 - c. Rumah Sakit Persada Malang menugaskan 1 orang dari unit teknik sebagai divisi khusus untuk menangani K3 yang bekerjasama dengan petugas PPI untuk memberikan pelatihan seputar K3 kepada semua lini yang ada..
 - d. Pelatihan terkait *Basic Life Support* sudah diikuti seluruh karyawan. Pelatihan K3 rencananya akan terlaksana di akhir semester 1 tahun 2016.
4. Akibat
 - a. Pengetahuan karyawan tentang penggunaan alat-alat penunjang keselamatan kerja masih kurang karena belum ada sosialisasi yang mencakup seluruh karyawan. Pemeriksaan kesehatan yang belum dilakukan kepada seluruh karyawan dapat berisiko tertularnya penyakit pada karyawan, apalagi mereka bekerja pada lingkungan rumah sakit yang rentan terhadap berbagai virus penyakit.
 - b. Karyawan tidak perlu merasa khawatir jika suatu saat terjadi hal-hal yang tak terduga karena mereka telah memiliki jaminan kesehatan dan keselamatan kerja berupa BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan.
 - c. Program K3 diharapkan dapat mencegah terjadinya kecelakaan kerja di semua lini yang ada.
 - d. Ada beberapa pelatihan dasar yang belum diketahui seluruh karyawan misalnya seperti penanganan terhadap kebakaran.
5. Rekomendasi
 - a. Dilakukan demo atau peragaan tentang cara mengoperasikan alat-alat penunjang keselamatan kerja yang ada, misalnya APAR.
 - b. Pemeriksaan kesehatan sebaiknya dilakukan secara berkala kepada seluruh karyawan sebagai upaya untuk menjamin kesehatan seluruh karyawan.

- c. Upaya K3 di RS menyangkut tenaga kerja, cara atau metode kerja, alat kerja, proses kerja dan lingkungan kerja
- d. Menambah jumlah karyawan pada divisi K3 agar sosialisasi terkait K3 dapat tersampaikan secara efektif kepada seluruh karyawan.
- e. Sebaiknya divisi K3 melakukan simulasi dalam menghadapi bahaya kebakaran dengan melibatkan seluruh karyawan rumah sakit.

Audit Fungsi Kepuasan Kerja Karyawan

1. Kondisi
 - a. Karyawan dari unit keperawatan selalu memberikan masukan terkait dengan kebijakan tarif rumah sakit dengan cara mengumpulkan data-data dari rumah sakit lain.
 - b. Unit litbang bertanggungjawab untuk melakukan survei terkait dengan kepuasan karyawan melalui kuisioner dan wawancara.
 - c. Tingkat *turnover* karyawan <30% per tahunnya.
2. Kriteria
 - a. Rumah Sakit Persada Malang memberikan kesempatan secara terbuka bagi karyawan untuk menyampaikan kritik dan sarannya.
 - b. Survei terkait kepuasan kerja karyawan dilakukan secara berkala dan dijamin kerahasiaannya.
 - c. Penyebab utama terjadinya *turnover* (<http://mankep.blogspot.co.id>, 2016) adalah :
 1. Pemberian upah yang terlalu rendah dan tidak sesuai dengan beban kerja.
 2. Lingkungan kerja yang tidak mendukung
3. Penyebab
 - a. Setiap hari senin diadakan rapat koordinasi unit dimana semua unit berkumpul dan saling menyampaikan pendapatnya
 - b. Unit litbang membagikan kuisioner dan melakukan wawancara kepada beberapa karyawan terkait dengan kepuasan kerja karyawan.
 - c. Tingkat *turnover* karyawan masih berada di bawah indikator mutu, yaitu <30% per tahun.
3. Akibat
 - a. Karyawan akan merasa dihargai jika dilibatkan dalam setiap pengambilan keputusan. Rumah sakit dapat menjadikan setiap masukan dari karyawan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
 - b. Karyawan memiliki kebebasan dalam menyampaikan keluhan dan kritikan terhadap rumah sakit.
 - c. Tingkat *turnover* karyawan masih dalam batas aman dan tidak mempengaruhi kinerja dari rumah sakit.
4. Rekomendasi
 - a. Rumah Sakit Persada Malang harus terus melibatkan semua karyawan dalam setiap pengambilan keputusan, contohnya:
 1. Karyawan unit keperawatan dilibatkan dalam menentukan tarif hunian
 2. Seluruh kepala unit medis maupun non medis dilibatkan dalam proses rekrutmen karyawan

3. Seluruh kepala unit berhak memberikan rekomendasi atas keberlanjutan kontrak karyawan dalam masa orientasi.
- b. Survei kepuasan kerja karyawan yang dilakukan melalui wawancara dan kuisioner oleh unit litbang sudah tepat dan harus terus dipertahankan.
- c. Rumah sakit sebaiknya melakukan langkah-langkah untuk mencegah turnover karyawan, antara lain:
 1. Membuat suasana kerja yang nyaman
 2. Membuat sistem jenjang karier yang jelas
 3. Meningkatkan tunjangan dan kompensasi sesuai dengan hasil kerja yang dilakukan karyawan.
 4. Memberikan kesempatan yang sama kepada karyawan untuk mendapatkan penghargaan dan promosi
 5. Meningkatkan pelatihan karyawan

Audit Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja

1. Kondisi
 - a. PHK terjadi karena dua hal. Pertama karena keinginan dari karyawan itu sendiri. Kedua karena karyawan yang bersangkutan melakukan suatu pelanggaran yang sudah tidak dapat ditoleransi.
 - b. Masih ada beberapa karyawan yang mengundurkan diri tanpa mengikuti peraturan yang telah ditetapkan rumah sakit, yaitu 30 hari setelah menyerahkan surat pengunduran diri.
 - c. Rumah Sakit Persada Malang memberikan uang pesangon kepada karyawan yang terkena PHK sesuai dengan kebijakan perusahaan dan mengacu pada UU No 13 Tahun 2013.
2. Kriteria
 - a. Kebijakan terkait PHK mengacu pada UU No 13 Tahun 2003, yaitu pengusaha dapat memutuskan hubungan kerja terhadap pekerja atau buruh dengan alasan pekerja/buruh telah melakukan kesalahan berat.
 - b. Dalam UU No 13 Tahun 2003 Pasal 162, pekerja/buruh yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri harus memenuhi syarat:
 1. Mengajukan permohonan pengunduran diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 hari sebelum tanggal mulai pengunduran diri
 2. Tidak terikat dalam ikatan dinas
 3. Tetap melaksanakan kewajibannya sampai tanggal mulai pengunduran diri
 - c. Perhitungan uang pesangon sebagaimana yang diatur dalam UU No 13 Tahun 2003 Bab XII Pasal 165
3. Penyebab
 - a. Rumah Sakit Persada Malang melakukan PHK sesuai dengan UU No 13 Tahun 2013 tentang Ketenagakerjaan.
 - b. Beberapa karyawan yang mengundurkan diri langsung meninggalkan tempat kerja meskipun belum 30 hari setelah menyerahkan surat pengunduran diri.
 - c. Rumah Sakit memberikan uang pesangon kepada karyawan yang di PHK sesuai dengan ketentuan UU No 13 Tahun 2013 Bab XII Pasal 156.

4. Akibat

- a. Pelaksanaan PHK sudah berjalan dengan efektif dan sesuai dengan kebijakan yang mengatur tentang PHK, yaitu UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- b. Kepergian karyawan secara mendadak menyebabkan terjadinya kekosongan posisi pada unit yang bersangkutan. Hal ini diatasi dengan adanya target waktu 14 hari untuk mendapatkan karyawan pengganti.
- c. Rumah Sakit Persada Malang telah memberikan uang pesangon kepada karyawan yang di PHK sesuai dengan kebijakan perusahaan terkait uang pesangon yang mengacu pada UU No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

5. Rekomendasi

- a. Rumah Sakit Persada Malang harus tetap melakukan evaluasi terkait dengan pelaksanaan PHK, yaitu dengan cara:
 1. Melihat apakah unit SDM dan diklat telah mampu mengatasi kekosongan posisi akibat adanya PHK karyawan.
 2. Melihat apakah karyawan yang diberhentikan sudah mendapatkan pesangon sesuai dengan masa kerjanya.
 3. Melihat apakah tindakan PHK membawa dampak positif atau negatif bagi rumah sakit. PHK akan membawa dampak positif jika karyawan yang keluar memang karyawan yang memiliki motivasi kerja rendah.
- b. Memberikan sosialisasi kepada seluruh karyawan terkait dengan permohonan pengunduran diri yang benar, yaitu 30 hari sebelum meninggalkan tempat kerja agar kepala unit bisa segera berkoordinasi dengan unit SDM dan diklat untuk mendapatkan karyawan pengganti.
- c. Sebisa mungkin pihak rumah sakit memberikan kesan positif kepada karyawan yang terkena PHK.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap penyelenggaraan fungsi SDM pada Rumah Sakit Persada Malang, yaitu dengan membandingkan antara kondisi, kriteria, penyebab dan akibat, dapat disimpulkan bahwa secara umum penyelenggaraannya sudah berjalan dengan efektif. Dari sebelas fungsi yang telah dianalisis, tujuh diantaranya telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Tujuh fungsi tersebut antara lain: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi sumber daya manusia, orientasi dan penempatan, kompensasi dan balas jasa, kepuasan kerja karyawan dan pemutusan hubungan kerja. Empat fungsi yang belum sepenuhnya berjalan efektif antara lain: pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian prestasi kerja dan kesehatan dan keselamatan kerja karena ada beberapa kriteria yang masih belum dilaksanakan.

Berdasarkan pengembangan temuan dan hasil analisis dari masing-masing fungsi audit yang ada, ditemukan beberapa kelemahan, diantaranya:

1. Program pelatihan dan pengembangan karyawan tidak sepenuhnya diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan karena belum ada sistem penilaian untuk menentukan karyawan mana yang berhak mengikuti pelatihan.

2. Beberapa karyawan tidak mengetahui persyaratan yang harus dipenuhi untuk ikut serta dalam program tersebut, seperti contohnya beasiswa pendidikan.
3. Beberapa pihak penilai seperti kepala unit ada yang masih belum memahami tata cara penilaian karyawan karena memang belum mengikuti sosialisasi dan setelah melakukan penilaian beberapa dari mereka ada yang tidak memberikan umpan balik kepada bawahannya.
4. Beberapa karyawan kurang memahami bagaimana cara mengoperasikan alat-alat penunjang keselamatan kerja. Pelatihan dasar terkait kesehatan dan keselamatan kerja ada yang belum diikuti oleh karyawan. Pemeriksaan kesehatan dilakukan untuk karyawan bagian radiologi saja.

Rekomendasi perbaikan yang dapat diberikan kepada Rumah Sakit Persada Malang diantaranya:

1. Membuat penilaian terkait persyaratan peserta pelatihan eksternal, antara lain seperti:
 - a. Peserta minimal telah bekerja selama setahun, sudah menjadi calon pegawai atau harus setara kepala unit.
 - b. Peserta memiliki hasil penilaian kinerja yang memuaskan
2. Melakukan sosialisasi lagi secara bertahap kepada semua karyawan terkait program pengembangan dan perencanaan karier dengan cara mengumpulkan seluruh kepala unit yang ada, kemudian setelah itu kepala unit dapat menyampaikan hasil dari sosialisasi tersebut kepada karyawan.
3. Melakukan sosialisasi terlebih dahulu terkait tata cara serta tujuan dari penilaian karyawan kepada pihak penilai yang sebelumnya tidak ikut sosialisasi.
4. Melakukan sosialisasi dan pelatihan lagi secara merata kepada seluruh karyawan terkait penggunaan alat-alat penunjang keselamatan kerja. Pemeriksaan kesehatan sebaiknya dilakukan kepada seluruh karyawan.

Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini penulis menemui beberapa kendala dan keterbatasan dalam kegiatan penelitian, antara lain:

1. Waktu penelitian yang diberikan oleh pihak rumah sakit hanya 1 bulan sehingga penulis harus berperan aktif dalam mengumpulkan data, terlebih lagi karyawan yang dimintai data tidak setiap hari bisa ditemui karena jadwalnya yang sangat padat.
2. Ada beberapa data yang bersifat rahasia dan tidak diperkenankan untuk disalin sehingga penulis hanya bisa membaca langsung di tempat.
3. Data kuantitatif seperti biaya untuk proses rekrutmen atau pelatihan tidak bisa diperoleh sehingga peneliti tidak bisa menilai efektivitas biaya-biaya pada fungsi sumber daya manusia di Rumah Sakit Persada Malang.
4. Adanya unsur-unsur subyektivitas dalam hasil wawancara dan kuisioner yang diberikan responden.

Saran

Saran yang bisa diberikan antara lain:

1. Rumah Sakit Persada Malang perlu melakukan perbaikan terkait dengan kelemahan-kelemahan yang ada untuk meningkatkan efektivitas

- penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia. Penulis menyadari bahwa Rumah Sakit Persada Malang merupakan rumah sakit yang baru berdiri dan masih dalam tahap perkembangan, sehingga masih perlu dilakukan banyak penyesuaian.
2. Penelitian selanjutnya diharapkan memperpanjang waktu penelitian agar dapat mengetahui secara mendalam tentang penyelenggaraan fungsi sumber daya manusia pada perusahaan yang diaudit.
 3. Penelitian selanjutnya sebaiknya menyesuaikan jadwal pelaksanaan audit dengan jadwal kegiatan narasumber karena seringkali narasumber susah dimintai waktu untuk melakukan wawancara.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Bayangkara, IBK. 2013. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boynton, W.C., John Son, R.N., D Kell, W.G. 2003. *Modern Auditing*. Jilid 1 Edisi 7. Terjemahan Paul A. Rajoe. Jakarta: Erlangga.
- Ekamars. 2012. *Standar Akreditasi Rumah Sakit 2012*.
<https://hmscfkmuh.wordpress.com/2012/04/04/standar-akreditasi-rumah-sakit-2012/>. Diakses 26 Maret 2016.
- Hariandja, Effendi. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ida. 2014. *Perencanaan SDM di Unit Kerja Rekam Medis dengan Metode WISN*.
http://idadandita.blogspot.co.id/2014_06_01_archive.html. Diakses 26 Maret 2016
- Indriantoro, Nur dan Supomo, Bambang. 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 631 Tahun 2005 tentang Pedoman Peraturan Internal Staf Medis (*Medical Staff Bylaws*) di Rumah Sakit.
- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 432 Tahun 2007 Tentang Pedoman Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) di Rumah Sakit
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perspektif Integratif*. Malang: UIN Malang Press.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: AMP YKPN.

- Marquis, B.L. dan Huston, C.J. 2000. *Leaderships Roles and Management Functions in Nursing* (3rd ed). Philadelphia: Lippincot – Raven Publisher.
- Marzuki. 2000. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE-UUI.
- Metode Baru Pembayaran Jasa Pelayanan Kesehatan: Kapitasi & DRG. <http://imeinars.blogspot.co.id/2011/02/metode-baru-pembayaran-jasa-pelayanan.html>. Diakses 27 Maret 2016.
- Metode Pengendalian Mutu RS Berdasarkan Keinginan dan Harapan Pasien. <http://klikharry.com/2012/03/27/metode-pengendalian-mutu-rs-berdasarkan-keinginan-dan-harapan-pasien/>. Diakses 27 Maret 2016
- Moleong, Lexy J. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- Nainggolan, Sesily Chaterine. 2011. *Proses Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Keperawatan dalam Peningkatan Mutu Pelayanan Keperawatan Rumah Sakit Santa Elisabeth Medan*. Tesis. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2014 Tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit.
- Pradana. Riska Agustin Widya. 2013. *Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang)*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Pusat Data dan Informasi Perhimpunan Rumah Sakit Seluruh Indonesia. 2009. *Pedoman Kredensial dan Kewenangan Klinis (Clinical Privilege) di* Rachmawati, Dwi. 2013. *Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada Hotel Pelangi Malang)*. Skripsi. Malang: Program Sarjana Universitas Brawijaya.
- Rivai, Veithzal. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Grafindo.
- Rumah Sakit*. <http://www.pdpersi.co.id/kegiatan/kredensial/>. Diakses 24 Maret 2016.
- Salim, Nasiatul Aisyah. 2015. *List Kebutuhan Pelatihan untuk Persiapan Akreditasi Rumah Sakit*. <http://nasiatulaisyahsalim.com/list-kebutuhan-pelatihan-untuk-persiapan-akreditasi-rumah-sakit/>. Diakses 24 Maret 2016.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business*. Edisi 4. Buku 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Siagian, P Sondang. 2001. *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumarni, Murni. 2011. *Pengaruh Employee Retention terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan*. Akmenika UPY, Volume 8, 2011. (<http://www.ekonomi.upy.ac.id>). Diakses 27 Maret 2016.
- Susilo, W. 2002. *Audit SDM*. Jakarta: PT Vorqistatama Binamega.
- Suryani, Lilis. 2013. *Pengembangan Jenjang Karir Perawat di Indonesia*. http://www.kompasiana.com/140473/jenjang-karir-perawat-di-indonesia_552e370c6ea83462228b458b. Diakses 27 Maret 2016
- The Health System of Indonesia, DRG (Diagnostic Related Group). <http://thehealthsystemofindonesia.blogspot.co.id/2011/02/drg-diagnostic-related-group.html>, Diakses 27 Maret 2016.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2003. *Audit Manajemen Kontemporer*. Edisi Revisi. Jakarta: Harvindo.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2000. *Management Audit: Suatu Pengantar*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Undang-Undang No 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.
- Undang-Undang No 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit.