

**AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
PADA RSU PERMATA BLORA**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi



**Disusun Oleh:
FIRSTIE ULYA ALIEN
09412141028**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA
2014**

PERSETUJUAN

AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
PADA RSU PERMATA BLORA

SKRIPSI

Oleh:

FIRSTIE ULYA ALIEN
09412141028



Disetujui

Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Dhyah Setyorini".

Dhyah Setyorini, M.Si., Ak.
NIP. 19771107 200501 2 001

PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul:

**“AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA
PADA RSU PERMATA BLORA ”**

yang disusun oleh:

Firstie Ulya Alien

NIM. 09412141028

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 15 Agustus 2014
dan dinyatakan lulus.

Nama Lengkap	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Mahendra Adhi Nugroho, M.Sc.	Ketua Penguji		15-09-2014
Dyah Setyorini, M.Si., Ak.	Sekretaris Penguji		12-09-2014
Rr. Indah Mustikawati, M.Si., Ak.	Penguji Utama		10-09-2014

Yogyakarta, 15 September 2014

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan



Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 19550328 198303 1 002

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Firstie Ulya Alien

NIM : 09412141028

Progam Studi : Akuntansi

Judul : Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia
pada RSU Permata Blora

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang lazim.

Demikian, pernyataan saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 11 Agustus 2014

Penulis,



Firstie Ulya Alien

NIM.09412141028

MOTTO

*“Allah tidak membebani seseorang itu melainkan sesuai dengan kesanggupannya.”
(QS. Al-Baqarah ayat 286)*

*“Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri..”
(QS. Ar-Ra’du ayat 11)*

*“Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagi kamu. Dan boleh jadi kamu mencintai sesuatu, padahal ia amat buruk bagi kamu. Allah Maha mengetahui sedangkan kamu tidak mengetahui”
(QS. Al-Baqarah ayat 216)*

“Tomorrow is a mystery, today is a gift, yesterday is a history”

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT kupersembahkan karya ini untuk:

1. Ibuku
2. Keluargaku
3. Almamaterku

AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA RSU PERMATA BLORA

Oleh:
Firstie Ulya Alien
09412141028

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk (1) mengetahui program-program dan aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM pada RSUD Permata; (2) menilai efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM pada RSUD Permata; (3) memberikan saran dan rekomendasi atas berbagai kelemahan yang ditemukan pada RSUD Permata sehingga bisa menjadi acuan untuk dilakukan perbaikan di dalamnya.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Subjek penelitian adalah RSUD Permata Blora. Objek penelitian adalah fungsi sumber daya manusia RSUD Permata Blora. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis penelitian ini menggunakan analisis kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) Perencanaan sumber daya manusia pada RSUD Permata Blora belum efektif. Sebaiknya RSUD Permata Blora membuat prosedur yang mengatur tentang perencanaan sumber daya manusia; (2) Rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM RSUD Permata sudah efektif; (3) Pelatihan dan pengembangan SDM belum dilaksanakan secara efektif; (4) Penilaian kinerja karyawan belum efektif. Saran yang bisa diberikan adalah membuat standar untuk penilaian kinerja karyawan; (5) Pemberian kompensasi telah berjalan secara efektif; (6) Kesehatan dan Keselamatan kerja di RSUD Permata Blora telah berjalan secara efektif; (7) Pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan telah berjalan secara efektif.

Kata Kunci: Audit, Manajemen, Sumber Daya Manusia

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur peneliti panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada RSU Permata Blora” dengan baik. Penulis menyadari bahwa tanpa bimbingan dari berbagai pihak, Tugas Akhir Skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tulus kepada:

1. Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd., M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta.
2. Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi UNY .
3. Prof. Sukirno, Ph.D., Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi UNY.
4. Dhyah Setyorini, M.Si., Ak., Ketua Program Studi Akuntansi UNY yang juga selaku dosen pembimbing yang telah sabar memberikan bimbingan dan pengarahan selama penyusunan skripsi.
5. Rr. Indah Mustikawati, M.Si., Ak., dosen narasumber yang telah memberi masukan kepada penulis.
6. Bapak Ibu dosen Program Studi Akuntansi UNY yang telah memberikan sumbangan ilmu yang sangat banyak kepada penulis.
7. Direksi dan Manajemen RSU Permata yang telah memberikan izin penelitian.

8. Teman-teman Akuntansi FE UNY yang telah membantu dan memberikan motivasi.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan serta bantuan selama penyusunan tugas akhir ini.

Semoga semua amal mereka dicatat sebagai amal baik oleh Allah SWT. Amin. Semoga apa yang terkandung di dalam penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 25 Mei 2014

Penulis,



Firstie Ulya Alien

NIM. 09412141028

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN KEASLIAN KARYA	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Pembatasan Masalah	5
D. Rumusan Masalah	6
E. Tujuan Penelitian	6
F. Manfaat Penelitian	7
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	9
A. Deskripsi Teori	9

B. Penelitian yang Relevan	24
C. Kerangka Berpikir	28
D. Paradigma Penelitian	30
E. Pertanyaan Penelitian	31
BAB III. METODE PENELITIAN	32
A. Desain Penelitian	32
B. Tempat dan Waktu Penelitian	33
C. Subjek dan Objek Penelitian	33
D. Definisi Operasional Variabel Penelitian	33
E. Instrumen Penelitian	35
F. Teknik Pengumpulan Data	36
G. Teknik Analisis Data	37
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	40
A. Hasil Penelitian	40
B. Analisis Data	45
C. Pembahasan	53
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	60
A. Kesimpulan	60
B. Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN	66

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian	35

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. Paradigma Penelitian	30

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Program Audit Pendahuluan	67
Program Audit Review dan Pengujian Pengendalian	68
Program Audit Perencanaan SDM	69
Program Audit Rekrutmen SDM	70
Program Audit Seleksi dan Penempatan SDM	71
Program Audit Pelatihan dan Pengembangan SDM	72
Program Audit Penilaian Kinerja Karyawan	73
Program Audit Pemberian Kompensasi	74
Program Audit Keselamatan dan Kesehatan Kerja	75
Program Audit Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun	76
Daftar Pertanyaan Wawancara	77
Surat Keterangan Penelitian	79
Struktur Organisasi	80

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan memiliki berbagai jenis aset yang dikelola sesuai dengan prinsip efisiensi dan ekonomisasi. Salah satu aset yang menjadi perhatian utama pada masa ini adalah sumber daya manusia. Fungsi sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya manusia memiliki potensi menjadi penggerak dalam organisasi perusahaan, karena manusia mempunyai kemampuan untuk cipta, rasa dan karsa. Sistem yang dijalankan di perusahaan akan didukung oleh sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas akan memengaruhi pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam rangka pencapaian tujuan dan cita-cita dari perusahaan, manajemen akan melakukan pengelolaan dan pengembangan dari sumber daya manusia itu sendiri. Sumber daya manusia yang ada di perusahaan akan membuat dan menjalankan sistem yang mereka bangun untuk mencapai tujuan dan cita-cita perusahaan. Fungsi manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan dalam perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan pengarahan dari sumber daya manusia.

Menurut Bayangkara (2008) salah satu kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas SDM-nya. SDM yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari proses pengelolaan SDM yang berkualitas juga. Di sinilah peranan penting

fungsi SDM yang tidak dapat digantikan oleh fungsi yang lain, dalam memberikan kontribusinya pada keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang berhasil adalah yang mampu melihat SDM sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnisnya.

Menurut Marihot Tua Efendi (2002), ada empat kategori kegiatan yang secara umum dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia antara lain : (1) persiapan dan pengadaan, (2) pengembangan dan penilaian, (3) pengkompensasian dan perlindungan, (4) hubungan-hubungan kepegawaian.

Sumber daya manusia berperan penting dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia menjadi perencana, pelaku dan pelaksana dari tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan akan sulit terwujud tanpa adanya peranan dari manusia meskipun alat-alat pendukung pencapaian tujuan tersebut sangatlah canggih. Perusahaan seharusnya memiliki sumber daya manusia yang berkualitas agar tetap dan bersaing dan mencapai visi dan misi dari perusahaan. melihat dari pentingnya peranan dari fungsi sumber daya manusia bagi keberlangsungan perusahaan, maka perlu dilakukan penilaian untuk mengevaluasi pencapaian program dari fungsi ini, penilaian yang dilakukan meliputi hal – hal berikut ini : (1) Terpenuhinya SDM yang memenuhi kualifikasi perusahaan, (2) Proses SDM telah berjalan dengan baik, wajar dan objektif, (3) Pemberdayaan SDM menjadi bagian utama dalam pengeolaan SDM, (4) Menjadikan kepuasan kerja karyawan sebagai bagian dari keberhasilan perusahaan dan (5) Sederet permasalahan lain yang berhubungan dengan SDM.

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

Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Umum Permata yang bergerak di bidang kesehatan. RSUD Permata merupakan salah satu rumah sakit swasta yang kepemilikannya oleh PT. Permata Medi Husada yang terdiri dari kalangan medis dan nonmedis. Rumah sakit ini didirikan sejak tahun 2009, namun izin operasionalnya baru didapatkan pada tahun 2011. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, RSUD Permata masih bekerjasama dengan RSUD Blora. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, rumah sakit memiliki peranan untuk melayani kebutuhan masyarakat dalam hal pelayanan kesehatan yang bermutu, profesional dan terjangkau. Menurut Undang-Undang No.44 tahun 2009, pasien berhak memperoleh layanan yang manusiawi, adil, jujur dan tanpa diskriminasi. Pasien juga berhak mengajukan pengaduan atas kualitas pelayanan yang didapatkan. Pasien dapat mengajukan gugatan dan tuntutan kepada rumah sakit apabila rumah sakit yang diduga memberikan pelayanan tidak sesuai standar baik secara pidana maupun perdata, termasuk mengeluhkan pelayanan rumah sakit yang tidak sesuai standar

pelayanan melalui media cetak dan elektronik. Untuk memenuhi standar dan menjaga kualitas dari sumber daya yang ada perlu dilakukan audit. Kualitas rumah sakit sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan komponen yang terlihat secara langsung dalam pemberian pelayanan kesehatan kepada pasien, sumber daya manusia tersebut adalah dokter, perawat, bidan dan tenaga lain yang mendukung.

Berdasarkan status kepegawaian ada beberapa jenis karyawan yang bekerja di RSUD Permata, yaitu: Karyawan pada masa percobaan, Karyawan kontak operasional, Karyawan kontrak, Karyawan tetap, Karyawan harian lepas, dan Karyawan paruh waktu. Fungsi sumber daya manusia RSUD Permata saat ini dapat dikatakan belum berjalan secara optimal. Kegiatan perencanaan perekrutan pegawai belum terperiodisasi dengan baik dan dalam pelaksanaannya masih mengalami kendala.

Audit manajemen sumber daya manusia pada RSUD Permata dilakukan untuk mengetahui hal-hal yang membutuhkan koreksi dan merekomendasikan tindak lanjut atas permasalahan yang terkait dengan sumber daya manusia. Untuk itu, penulis ingin mengadakan penelitian dengan judul “Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia pada RSUD Permata Blora”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Perencanaan sumber daya manusia yang belum efektif.
2. Program pelatihan dan pengembangan karyawan belum dilakukan secara periodik.
3. Penilaian kinerja karyawan yang belum akurat serta penilaian terhadap kepuasan karyawan yang belum maksimal
4. Perusahaan belum melakukan perbaikan secara rutin dalam pengelolaan SDM agar tercapai efektivitas.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka penelitian ini dibatasi pada audit manajemen untuk menilai keefektifan fungsi sumber daya manusia pada RSUD Permata. Penelitian ini dikonsentrasikan kepada permasalahan-permasalahan mengenai :

1. Perencanaan SDM
2. Rekrutmen, seleksi dan penempatan SDM
3. Program pelatihan dan pengembangan SDM
4. Penilaian kinerja SDM
5. Kebijakan pemberian kompensasi karyawan
6. Kebijakan untuk kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja
7. Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana program dan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia pada RSU Permata?
2. Bagaimana efektivitas program dan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia pada RSU Permata?
3. Saran atau rekomendasi apa yang dapat diberikan pada fungsi manajemen sumber daya manusia RSU Permata?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui program-program dan aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM pada RSU Permata.
2. Menilai efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas pengelolaan fungsi SDM pada RSU Permata.
3. Memberikan saran atau rekomendasi atas berbagai kelemahan yang ditemukan pada RSU Permata sehingga bisa menjadi acuan untuk dilakukan perbaikan di dalamnya.

F. Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah penulis dapat memberikan masukan ilmu pengetahuan serta pengembangan teori bagi dunia akademisi khususnya dalam bidang akuntansi, khususnya mengenai pengauditan manajemen. Pada perguruan tinggi dapat mendidik dan mendiskusikan mengenai pentingnya audit dalam fungsi sumber daya manusia dalam pola pendidikan bagi para mahasiswa sebagai calon akuntan dan auditor di masa yang akan datang, serta dalam menyikapi beratnya tugas dan tanggung jawab mereka dalam melaksanakan pekerjaannya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Manfaat penelitian ini bagi perusahaan adalah agar manajemen dapat mengetahui sejauh mana efektivitas dan efisiensi sumber daya manusia pada RSUD Permata serta mendapatkan masukan mengenai hal-hal apa saja yang masih harus lebih diperhatikan perusahaan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang selanjutnya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan dalam memperbaiki kinerjanya di masa yang akan datang.

b. Bagi Penulis

Manfaat penelitian ini bagi penulis adalah agar penulis dapat memberikan masukan dan dapat membandingkan teori dengan keadaan yang sebenarnya dan untuk menambah dan memperdalam wawasan tentang ilmu audit manajemen pada fungsi sumber daya manusia yang telah diperoleh selama kuliah.

c. Bagi Masyarakat Umum

Manfaat penelitian ini bagi masyarakat umum adalah agar penulis dapat memberikan informasi bagi pihak-pihak yang membutuhkan mengenai pentingnya audit sumber daya manusia sehingga mereka dapat mengembangkan sumber daya manusianya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah referensi kepustakaan serta memberikan pertimbangan bagi pihak yang akan melakukan penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Dekripsi Teori

1. Konsep Dasar Audit

a. Pengertian Audit

Menurut Sukrisno Agoes (2004), *auditing* adalah suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh manajemen beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

Menurut Mulyadi (2002), *auditing* adalah suatu proses sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara objektif mengenai pernyataan-pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan, serta penyampaian hasil-hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.

Menurut Arens dan Loebbecke (2003), *auditing* sebagai suatu proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan

melaporkan kesesuaian informasi dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan. *Auditing* seharusnya dilakukan oleh seorang yang independen dan kompeten. Kesimpulan yang dapat diambil dari pengertian audit menurut para ahli di atas adalah, *auditing* merupakan suatu proses sistematis yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki kompetensi untuk mendapatkan, mengkaji dan mengevaluasi informasi mengenai suatu organisasi untuk disesuaikan dengan kriteria yang telah ditetapkan.

b. Jenis Audit

Menurut Arens dan Loebbecke yang diterjemahkan oleh Amir Abadi Jusuf (2003) jenis-jenis audit terbagi menjadi:

1) Audit Laporan Keuangan

Audit laporan keuangan mempunyai tujuan untuk menentukan apakah laporan keuangan secara keseluruhan yang merupakan informasi terukur yang akan diverifikasi telah disajikan sesuai dengan kriteria-kriteria tertentu.

2) Audit Operasional

Audit operasional merupakan penelaahan atas bagian manapun dari prosedur dan metode operasi organisasi untuk menilai efisiensi dan efektivitasnya.

3) Audit Ketaatan

Audit ketaatan bertujuan untuk mempertimbangkan apakah klien telah mengikuti prosedur atau aturan tertentu yang telah ditetapkan pihak yang memiliki otoritas lebih tinggi.

2. Konsep Dasar Audit Manajemen

a. Pengertian Audit Manajemen

Menurut Alejandro R Gorospe dalam buku yang berjudul *Management Audit Suatu Pengantar* yang dikutip oleh Amin Wijaya Tunggal (2000) adalah sebagai berikut :

“*Management audit* adalah suatu teknik yang secara teratur dan sistematis digunakan untuk menilai efektivitas unit atau pekerjaan dibandingkan dengan standar-standar perusahaan dan industri, dan menggunakan petugas yang bukan ahli dalam lingkup objek yang dianalisis, untuk menyakinkan manajemen bahwa tujuannya dilaksanakan, dan keadaan yang membutuhkan perbaikan ditemukan”.

Menurut Bayangkara (2008), 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. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa audit manajemen adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas objek yang akan diperiksa dalam perusahaan untuk kemudian memberikan laporan dan rekomendasi kepada manajemen dan pihak yang berwenang.

b. Tujuan Audit Manajemen

Tujuan audit manajemen menurut Sukrisno Agoes (2004) adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menilai kinerja (*performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- 2) Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia, mesin, dana, harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efisien dan ekonomis.
- 3) Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objective*) yang telah ditetapkan oleh *top management*.
- 4) Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada *top management* dalam memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian internal sistem pengendalian manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, ekonomisasi dan efektifitas dari kegiatan operasional perusahaan.

c. Tahapan Audit Manajemen

Menurut Bayangkara (2008) secara umum ada lima tahapan dalam pelaksanaan audit manajemen yaitu:

1) Audit Pendahuluan

Audit pendahuluan dilakukan untuk mencari informasi latar belakang dan mengetahui gambaran mengenai perusahaan, yang dilakukan melalui tanya jawab dengan manajemen dan staf perusahaan. Setelah mendapatkan informasi yang diperlukan, auditor membuat rumusan tujuan audit berupa suatu hipotesis yang memerlukan pembuktian untuk menjawab pertanyaan auditor. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen, yaitu kriteria, penyebab, dan akibat.

2) Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen atas Program-Program SDM

Review terhadap sistem pengendalian manajemen perlu dilakukan untuk mengetahui apakah sistem pengendalian yang ada di perusahaan telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan perusahaan. Setelah memahami hasil review sistem pengendalian manajemen auditor dapat menentukan apakah audit dapat dilaksanakan atau tidak mengingat ketersediaan data yang dibutuhkan dan kebebasan dalam melakukan audit.

3) Audit Lanjutan

Pada tahap audit lanjutan auditor melakukan pengelompokan terhadap temuan-temuan audit untuk kemudian

dianalisis sehingga ditemukan permasalahan-permasalahan yang terjadi. Dari berbagai permasalahan dan kekurangan yang ditemukan auditor dapat menyusun rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.

4) Pelaporan

Laporan audit harus memuat informasi latar belakang perusahaan, kesimpulan audit, dan disertai dengan temuan-temuan audit. Dalam laporan ini auditor memaparkan temuan audit atas penyimpangan yang terjadi terhadap kriteria yang berlaku yang menimbulkan inefisiensi, inefektifitas, dan ketidakhematan dan kelemahan dalam sistem pengendalian manajemen yang terdapat di perusahaan.

5) Tindak Lanjut

Pada tahap ini auditor dan manajemen melaksanakan tindak lanjut sebagai implementasi dari rekomendasi yang diajukan oleh auditor. Auditor harus mendampingi manajemen dalam melaksanakan tindak lanjut agar berjalan sesuai dengan rekomendasi yang diajukan dan dapat mencapai tujuan.

3. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses pendayagunaan potensi fisik dan psikis yang ada dalam diri manusia sebagai tenaga kerja yang sehingga dapat berfungsi maksimal bagi kebutuhan organisasi/perusahaan.

Menurut Nawawi (2001) ada tiga pengertian sumber daya manusia yaitu :

- 1). Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
- 2). Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3). Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Menurut Hasibuan (2007), MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari berbagai pengertian sumber daya manusia menurut para ahli di atas adalah, sumber daya manusia merupakan suatu potensi tenaga kerja yang dapat diberdayakan untuk kepentingan pencapaian tujuan suatu organisasi.

b. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan kerja yang efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
- 2) Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- 3) Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- 4) Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- 5) Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- 6) Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- 7) Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

- 8) Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
- 9) Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- 10) Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut ini adalah fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia (Wilson Bangun, 2012) :

1) Pengadaan Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia melakukan kegiatan memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. Kegiatan pengadaan sumber daya manusia meliputi :

a) Analisis Pekerjaan

Manajemen mengumpulkan informasi mengenai deskripsi dan syarat-syarat yang harus dipenuhi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pada proses ini manajemen menentukan tugas-tugas dan tanggung jawab serta keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam berbagai organisasi.

b) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Manajemen merencanakan jenis dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Pada proses ini manajemen menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan dengan ketersediaan sumber daya manusia baik yang bersumber dari dalam organisasi maupun luar organisasi.

c) Rekrutmen

Rekrutmen dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam mengisi kekosongan-kekosongan pada posisi tertentu dalam perusahaan.

d) Seleksi Sumber Daya Manusia

Proses seleksi dilakukan untuk menyesuaikan kualitas tenaga kerja dengan kompetensi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

e) Penempatan Sumber Daya Manusia

Perusahaan menempatkan tenaga kerja sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Proses penempatan ini berpengaruh pada produktivitas kerja dan kepuasan kerja dari seorang karyawan.

2) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Manajemen melakukan kegiatan pengembangan sumber daya manusia yaitu dengan melakukan pelatihan dan pengembangan tenaga kerja. Kegiatan pengembangan sumber daya manusia meliputi:

a) Pengembangan Sumber Daya Manusia

Program ini dilakukan dalam rangka peningkatan pengetahuan dan keterampilan melalui pendidikan dan pelatihan.

b) Perencanaan Karier

Seorang karyawan akan merencanakan serangkaian pekerjaan yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran karier yang ingin dicapai.

c) Pengembangan Karier

Manajemen melakukan berbagai pendekatan untuk meningkatkan kemampuan karyawan atas suatu pekerjaan untuk mencapai sasaran karier.

d) Pengembangan Organisasi

Perusahaan melakukan perubahan-perubahan yang terencana pada sistem dan struktur organisasi yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan dalam rangka mewujudkan efisiensi dan efektivitas kegiatan operasi perusahaan.

e) Manajemen dan Penilaian Kerja

Manajemen kinerja adalah serangkaian dari berbagai aktivitas perusahaan yang diarahkan untuk mencapai tujuan yang berkaitan dengan peningkatan produktivitas. Penilaian kinerja adalah proses dalam menilai hasil kerja individu dan kelompok dalam perusahaan.

3) Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah diberikan kepada perusahaan. Pemberian

kompensasi ini merupakan bentuk penghargaan perusahaan terhadap kontribusi karyawan atas kinerjanya.

4) Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan mencocokkan kebutuhan perusahaan dengan keinginan karyawan. Beberapa hal yang termasuk dalam pengintegrasian antara lain: motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan. Motivasi kerja adalah dorongan kepada karyawan agar melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kepuasan kerja adalah cara karyawan untuk merasakan pekerjaan yang dilakukannya. Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi individu dan kelompok untuk mencapai sasaran.

5) Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan karyawan dilakukan untuk mempertahankan karyawan yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi terhadap perusahaan. Pemeliharaan karyawan ini berhubungan dengan komunikasi dengan karyawan serta kesehatan dan keselamatan kerja.

4. Konsep Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit SDM merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang

berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut. Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan (*Gomez-Mejia, et al, 2001 :28*).

Audit sumber daya manusia adalah proses pemeriksaan dan penilaian secara sistematis, objektif, komprehensif, dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya manusia semisal proyeksi masa depan kebutuhan SDM organisasi, dengan tujuan memastikan dipenuhinya asas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mendukung tercapainya sasaran-sasaran fungsional maupun tujuan organisasi secara keseluruhan baik untuk jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang, sesuai dengan standar lokal, standar internal, atau regulasi.

Kesimpulan yang dapat diambil bahwa audit manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengadaan, penggunaan, dan penghentian penggunaan, secara sistematis, objektif, komprehensif dan terdokumentasi terhadap fungsi-fungsi organisasi yang terpengaruh oleh manajemen sumber daya sehingga pengelolaan sumber daya manusia tepat sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia dilakukan untuk mendukung kegiatan operasi dari fungsi SDM, perlu ada pembatasan pada aspek-aspek yang akan diaudit. Audit dilakukan pada kegiatan SDM mulai dari perencanaan, perekrutan, penyeleksian, pelatihan dan evaluasi kinerja.

Menurut Sherman & Bohlander (1988) audit SDM memberikan peluang untuk:

- 1) Menilai efektivitas fungsi SDM
- 2) Memastikan ketaatan terhadap hukum, kebijakan, peraturan dan prosedur
- 3) Menetapkan pedoman untuk penetapan standar
- 4) Memperbaiki mutu staf SDM
- 5) Meningkatkan citra dari fungsi SDM
- 6) Meningkatkan perubahan dan kreatifitas
- 7) Menilai kelebihan dan kekurangan dari fungsi SDM
- 8) Memfokus staf SDM pada masalah masalah penting
- 9) Membawa SDM lebih dekat pada fungsi-fungsi yang lain.

c. Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2004), audit SDM bertujuan untuk:

- 1) Menilai efektifitas SDM
- 2) Mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki

- 3) Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
- 4) Menunjukkan kemungkinan perbaikan, serta membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut.

d. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2004), audit SDM mengevaluasi aktifitas SDM yang digunakan dalam suatu perusahaan dan merupakan pengendalian kualitas keseluruhan yang mengevaluasi aktifitas SDM dalam suatu perusahaan. Manfaat dari audit SDM ini antara lain yaitu:

- 1) Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan
- 2) Meningkatkan citra profesional departemen SDM
- 3) Mendorong tanggungjawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara karyawan departemen SDM
- 4) Memperjelas tugas-tugas dan tanggungjawab departemen SDM
- 5) Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM
- 6) Menemukan masalah-masalah SDM yang kritis
- 7) Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku
- 8) Mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif
- 9) Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan di dalam departemen SDM.

e. Pendekatan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada tiga pendekatan utama dalam audit SDM yang umum digunakan, yaitu:

- 1) Menentukan ketaatan pada hukum dan berbagai peraturan yang berlaku
- 2) Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi
- 3) Menilai kinerja program

B. Penelitian yang Relevan

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Dzati Romi pada tahun 2013 dengan judul Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia (studi kasus pada RSUD Kraton Kabupaten Pekalongan).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum aktivitas fungsi-fungsi sumber daya manusia sudah efektif dan memiliki kontribusi positif bagi pencapaian tujuan Rumah Sakit. Namun masih ada beberapa aktivitas-aktivitas fungsi yang masih perlu mendapat perhatian lebih dan harus ditingkatkan yaitu, antara lain: (1) perencanaan fungsi sumber daya manusia, (2) aktivitas perekrutan pegawai dan (3) penilaian kinerja pegawai. Perencanaan sumber daya manusia di RSUD Kraton belum efektif tercermin dari adanya kekurangan tenaga paramedis dan tenaga non paramedis serta Jabatan Fungsional. Kontribusi perekrutan pegawai belum efektif dan masih harus ditingkatkan karena ada temuan bahwa pelamar masih belum memenuhi kompetensi dan kualifikasi yang disyaratkan oleh RSUD Kraton Pekalongan. RSUD Kraton Kabupaten Pekalongan belum

memiliki pedoman penilaian kinerja atau evaluasi kerja secara periodik bagi pegawai non PNS.

Persamaan penelitian relevan ini adalah metode yang digunakan yaitu dengan metode analisis data deskriptif kualitatif, serta bertujuan untuk mengetahui efektivitas fungsi SDM. Adapun perbedaannya adalah pada objek penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Dzati Romi di RSUD Kraton Pekalongan, sedangkan peneliti ini objek penelitiannya adalah RSUD Permata Blora.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ifa Noor Rahma pada tahun 2013 dengan judul Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia guna meningkatkan keefektivan kinerja SDM pada ADiTV Yogyakarta.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses perencanaan SDM yang diterapkan pada ADiTV sudah efektif, rekrutmen dan seleksi SDM yang diterapkan pada ADiTV sudah efektif, pelatihan dan pengembangan SDM yang dilaksanakan pada ADiTV sudah dikatakan efektif, promosi jabatan belum dilaksanakan ADiTV untuk karyawan tetap karena masing-masing divisi mempunyai keahlian, bakat, dan minatnya di bidang masing-masing sehingga pekerjaannya bersifat tetap, keselamatan dan kesehatan kerja SDM yang terdapat di ADiTV sudah dilaksanakan dengan baik, kepuasan kerja karyawan belum dinilai secara khusus oleh bagian HRD karena ADiTV belum memiliki kebijakan yang jelas mengenai penilaian kepuasan karyawan, pemutusan hubungan kerja yang terjadi di ADiTV dapat dikatakan efektif.

Persamaan penelitian relevan ini adalah metode yang digunakan yaitu dengan metode analisis data deskriptif kualitatif serta topik yang diambil tentang audit manajemen sumber daya manusia. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas fungsi SDM. Perbedaannya adalah pada objek penelitian yang dilakukan oleh Ifa Noor Rahma adalah ADiTV Yogyakarta, sedangkan penelitian ini, objek penelitiannya adalah RSUD Permata Blora.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Arum Rahmawati pada tahun 2012 dengan judul Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia di Hotel Pondok Tinggal Borobudur Magelang.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen Hotel Pondok Tinggal Borobudur Magelang belum memiliki prosedur yang mengatur mengenai perencanaan SDM, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karir, penilaian kinerja karyawan, kompensasi dan balas jasa, serta kepuasan kerja karyawan. Beberapa aktivitas fungsi – fungsi SDM di Hotel Pondok Tinggal Magelang sudah berjalan efektif, diantaranya kebijakan rekrutmen karyawan, seleksi dan penempatan karyawan, hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja.

Persamaan penelitian relevan ini adalah metode yang digunakan yaitu dengan metode analisis data deskriptif kualitatif. Adapun tujuan dari penelitian relevan ini adalah untuk menilai efektivitas fungsi SDM. Perbedaannya adalah pada objek penelitian yang dilakukan oleh Arum

Rahmawati adalah Hotel Pondok Tinggal Borobudur Magelang, sedangkan yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah RSU Permata Blora.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Bionita Biandiputri pada tahun 2013 dengan judul Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan SDM pada Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru belum berjalan efektif karena masih terdapat kelemahan dikarenakan belum adanya prosedur perencanaan SDM, rekrutmen karyawan pada perusahaan Pustaka Baru sudah didokumentasikan dan telah berjalan secara efektif walaupun dokumen yang ada hanya sederhana, proses seleksi dan penempatan karyawan sudah berjalan efektif namun belum didokumentasikan dengan baik, perusahaan belum memiliki standar yang mengatur pelatihan dan pengembangan SDM, program pelatihan dan pengembangan karir belum berjalan secara efektif, belum ada standar penilaian kerja karyawan yang akurat dan terdokumentasi, perusahaan belum mendokumentasikan tentang kebijakan dan ketetapan pelatihan keselamatan kerja, kepuasan kerja karyawan perusahaan pustaka baru sudah berjalan efektif, kebijakan pemutusan hubungan kerja di perusahaan pustaka baru telah efektif tetapi perusahaan belum memiliki standar yang jelas mengenai kebijakan PHK.

Persamaan penelitian relevan ini adalah metode yang digunakan yaitu dengan metode analisis data deskriptif kualitatif, tujuan dari penelitian

relevan ini adalah menilai efektivitas fungsi SDM. Perbedaannya adalah pada objek penelitian yang dilakukan oleh Bionita Biandiputri adalah Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru, sedangkan yang menjadi objek dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah RSU Permata Blora.

C. Kerangka Berpikir

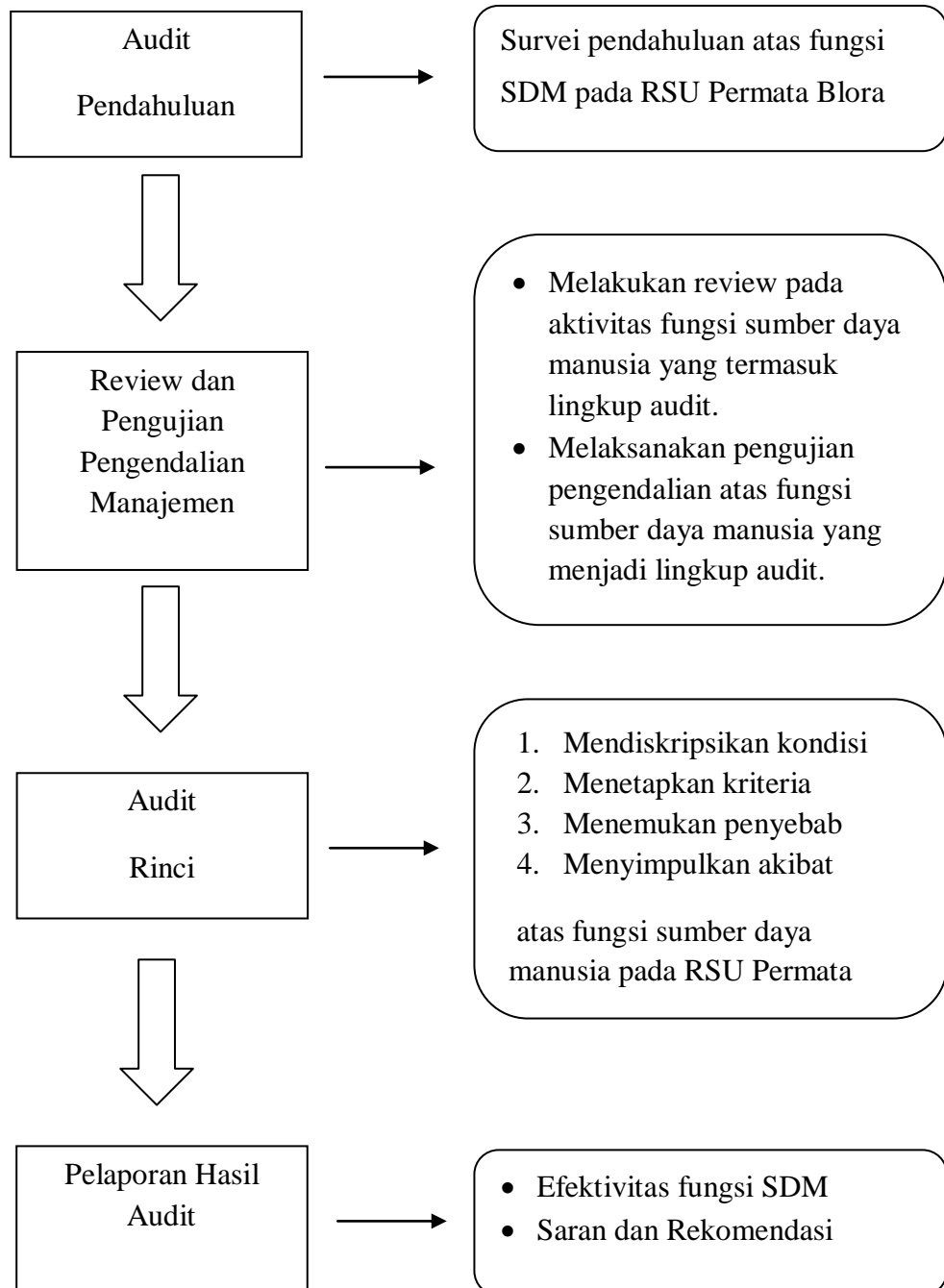
Persaingan di dunia bisnis sangatlah ketat, banyak hal yang harus dilakukan oleh pengusaha untuk menjaga eksistensi dari perusahaannya. Seiring dengan perkembangan dunia teknologi dan informasi yang sangat pesat dunia bisnis juga ikut berkembang. Perusahaan seharusnya mengenali dan mengkaji sumber daya mana saja yang dapat mendukung dan dapat dimanfaatkan dengan efisien dan efektif untuk mengembangkan usahanya. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat penting dalam kegiatan operasional perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia menjadi perhatian penting pada suatu perusahaan.

Audit sumber daya manusia perlu dilakukan untuk menilai kebijakan dan prosedur-prosedur yang telah dijalankan manajemen sumber daya manusia apakah telah dijalankan secara efektif dalam menangani permasalahan-permasalahan yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Dengan adanya proses audit pada manajemen sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajemen dan membantu mengembangkan potensi-potensi yang dimiliki. Audit yang dilakukan oleh penulis melalui tahapan survei pendahuluan, review dan pengujian

pengendalian manajemen, tahap pemeriksaan terinci dan tahap pelaporan.

Ruang lingkup pada penelitian ini meliputi: (1) Perencanaan Sumber Daya Manusia, (2) Rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan, (3) Pelatihan dan pengembangan karyawan, (4) Penilaian kinerja karyawan, (5) Kebijakan pemberian kompensasi karyawan, (6) Pemutusan hubungan kerja.

D. Paradigma Penelitian



Gambar 1. Paradigma Penelitian

E. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana perencanaan SDM yang dilakukan pada RSUD Permata?
2. Bagaimana rekrutmen, seleksi dan penempatan yang dilaksanakan pada RSUD Permata?
3. Bagaimana program pelatihan dan pengembangan SDM pada RSUD Permata?
4. Bagaimana penilaian kinerja SDM pada RSUD Permata?
5. Bagaimana kebijakan pemberian kompensasi SDM pada RSUD Permata?
6. Bagaimana kebijakan untuk kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja pada RSUD Permata?
7. Bagaimana kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) yang ada pada RSUD Permata?
8. Bagaimana efektivitas program-program dan aktivitas-aktivitas SDM yang diselenggarakan RSUD Permata?
9. Saran atau rekomendasi apa saja yang dapat diberikan atas berbagai kelemahan yang ditemukan pada perusahaan RSUD Permata?

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian

Dilihat dari tujuan penelitian, penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah suatu bentuk penelitian yang ditujukan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, dan perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lainnya (Sukmadinata, 2006).

Data deskriptif pada umumnya dikumpulkan melalui daftar pertanyaan dalam survei, wawancara, ataupun observasi (Mudrajat Kuncoro, 2003). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena yang diamati, selain itu studi ini membantu peneliti untuk: menjelaskan karakteristik subjek yang diteliti, mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu, dan menawarkan ide masalah untuk pengujian atau penelitian selanjutnya (Nur Indriantoro & Bambang Supomo, 2002).

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif, sehingga dalam penelitian ini penulis tidak membuat kesimpulan atas fenomena yang terjadi tetapi penulis hanyalah memberikan penggambaran secara deskripsi tekstual mengenai kegiatan operasional perusahaan, kelemahan-kelemahan yang ditemukan dan memberikan rekomendasi yang dapat membantu peningkatan kualitas kegiatan operasional perusahaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat

memberikan gambaran yang terstruktur dan terorganisasi dengan baik mengenai aktivitas operasional RSUD Permata dalam menjaga kualitas kesehatan masyarakat.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di RSUD Permata Blora yang beralamat di jalan Reksodiputro No. 57 Blora, Jawa Tengah. Adapun waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Juni 2014.

C. Subjek dan Objek Penelitian

Subjek yang diteliti dalam penelitian ini adalah pimpinan dan karyawan RSUD Permata, objek penelitian ini adalah fungsi sumber daya manusia yang ada pada RSUD Permata yaitu meliputi perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan SDM, penilaian kinerja, kebijakan pemberian kompensasi, kebijakan untuk kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja, serta pemutusan hubungan kerja (PHK).

D. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini adalah variabel tunggal yaitu audit manajemen sumber daya manusia. Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2009).

Audit manajemen sumber daya manusia menekankan pada kegiatan evaluasi terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi di

perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan 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 tersebut.

E. Instrumen Penelitian

Tabel 1. Kisi-kisi Instrumen Penelitian

Variabel		Indikator
Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	Perencanaan SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi perencanaan SDM 2. Tujuan dan kualifikasi perencanaan SDM 3. Efektivitas perencanaan SDM
	Rekrutmen, Seleksi dan penempatan SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi rekrutmen 2. Informasi, metode dan hasil rekrutmen 3. Efektivitas rekrutmen 4. Teknik seleksi dan penempatan 5. Pelaksanaan proses seleksi dan penempatan 6. Hasil seleksi dan penempatan 7. Efektivitas seleksi dan penempatan
	Pelatihan dan pengembangan SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetapan pelatihan dan pengembangan SDM 2. Dokumentasi atas tujuan pelatihan dan pengembangan SDM 3. Metode pelatihan dan pengembangan SDM 4. Efektivitas pelatihan dan pengembangan SDM
	Penilaian kinerja SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eksistensi dan standarisasi penilaian kinerja 2. Dokumentasi tujuan penilaian kinerja 3. Metode dan instrumen penilaian kinerja 4. Efektivitas penilaian kinerja
	Kebijakan Pemberian Kompensasi SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi pemberian kompensasi 2. Tujuan pemberian kompensasi 3. Efektivitas pemberian kompensasi
	Kebijakan kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi atas kebijakan untuk kesejahteraan, kesehatan dan keselamatan kerja 2. Tujuan pemberian kesejahteraan, kesehatan, dan keselamatan kerja
	Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dokumentasi atas kebijakan pemutusan hubungan kerja 2. Efektivitas pemutusan hubungan kerja

F. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode Survei

a. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Sebelum melakukan wawancara, peneliti menyiapkan terlebih dahulu daftar pertanyaan wawancara. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data secara langsung dari subjek penelitian yaitu Sub Bag Kesekretariatan dan SDM.

2. Metode Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan. Pengumpulan data yang dilakukan dalam observasi diperoleh melalui pengamatan langsung peneliti terhadap fenomena yang diteliti dan dicatat tanpa melakukan komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Metode observasi dapat menghasilkan data yang lebih rinci mengenai perilaku, benda, atau kejadian yang sistematis. Observasi dilakukan pada ruang lingkup yang menjadi sasaran audit manajemen sumber daya manusia yaitu perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karir, dan penilaian kinerja.

3. Teknik Dokumentasi

Teknik dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen, laporan-laporan dan pencatatan yang ada di perusahaan misalnya struktur organisasi, lokasi perusahaan, daftar nama karyawan, catatan kinerja karyawan.

G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengolah data yang telah didapatkan dari perusahaan yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif menurut I Made Wirartha (2006:155), yaitu menganalisis, menggambarkan dan meringkas berbagai kondisi, situasi dari berbagai data yang dikumpulkan berupa hasil dari wawancara atau pengamatan mengenai masalah yang diteliti yang terjadi di lapangan.

Tahap pertama yang dilakukan dalam analisis data adalah menyusun prosedur audit yang meliputi kegiatan berikut ini, antara lain: melakukan wawancara dengan bagian SDM, melakukan survei, menganalisis objek audit. Setelah mendapatkan informasi umum perusahaan, peneliti membuat program audit yang akan dilakukan. Program audit yang dibuat disesuaikan dengan ruang lingkup penelitian sehingga dapat menjawab pertanyaan penelitian.

Tahap kedua yaitu menganalisis hasil objek audit dengan menggunakan alat pengukuran yang digunakan dalam audit manajemen sumber daya manusia. Tahap ini berlangsung ketika peneliti telah mendapatkan informasi secara cukup

mengenai objek penelitian. Temuan audit yang ada dikumpulkan dan dikelompokkan untuk kemudian dianalisa. Audit manajemen sumber daya manusia mempunyai empat alat pengukuran untuk menganalisa tingkat keberhasilan dari program-program yang dilakukan oleh fungsi sumber daya manusia, antara lain:

1. Kondisi

Kondisi merupakan keadaan yang sebenarnya terjadi yang ditemukan peneliti berkaitan dengan program-program sumber daya manusia yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Kriteria

Kriteria merupakan standar yang berisi norma-norma dan kebijakan perusahaan yang dijadikan pedoman dalam pelaksanaan program-program sumber daya manusia yang berjalan di perusahaan.

3. Penyebab

Penyebab merupakan kondisi yang terjadi setelah dilaksanakannya program-program sumber daya manusia. Penyebab ini dapat berupa pencapaian hasil program sesuai dengan perencanaan yang telah dirancang atau bisa juga berupa tidak tercapainya tujuan program yang telah direncanakan oleh fungsi sumber daya manusia.

4. Akibat

Akibat merupakan sesuatu yang harus ditanggung oleh perusahaan karena adanya ketidaksesuaian antar kriteria yang telah ditetapkan dengan aktivitas aktual yang terjadi di lapangan. Akibat dapat

memberi dampak positif maupun negatif pada keadaan finansial maupun nonfinansial perusahaan.

Tahap ketiga adalah membuat rekomendasi, yaitu berupa tindakan korektif atas kelemahan signifikan yang ditemukan maupun kelemahan potensial yang terdapat pada fungsi spesifik sumber daya manusia sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia lebih efektif. Pada tahap ini peneliti memberikan saran atas hasil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, yang kemudian akan ditindaklanjuti oleh pihak manajemen RSUD Permata Blora.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data Umum

a. Profil RSUD Permata Blora

Nama	: RSUD Permata Blora
Status Kepemilikan	: PT Permata Medi Husada
Kelas RS	: Tipe D
Alamat	: Jalan Reksodiputro No 57 Blora, Jawa Tengah
Luas Tanah	: 3.149 m ²
Luas Bangunan	: 2.525 m ²
Fasilitas Air	: PDAM, Sumur pompa dangkal, Sumur gali dangkal
Fasilitas Listrik	: PLN; KVA-3 Phase, Generator 5000 V, Generator 100 KVA
Fasilitas Telepon	: 3 Saluran sambungan Telepon, 1 Saluran sambungan Fax
Pengolah Limbah	: IPAL berfungsi dengan baik
Incenerator	: Kerja sama dengan RSUD Blora

b. Sejarah Berdirinya

Rumah Sakit umum Permata Blora merupakan salah satu rumah sakit swasta yang ada di Kabupaten Blora. RSUD permata Blora adalah salah satu anak perusahaan dari PT Permata Medi Husada. Sebelum menjadi RSUD Permata, rumah sakit ini merupakan Rumah Bersalin

Reksodiputro milik dr. A. Y Waluyo SP.OG. Rumah Bersalin Reksodiputro telah melayani masyarakat Blora dalam hal kandungan dan kebidanan sejak tahun 1985. Pada tahun 2008, kepemilikan Rumah Bersalin Reksodiputro berpindah ke PT Permata Medi Husada. Pemilik saham yang ada dalam PT Permata Medi Husada merupakan kalangan medis maupun non medis yang peduli mengenai masalah kesehatan yang ada di Kabupaten Blora. Tanggal 24 Maret 2009, Rumah Bersalin Reksodiputro berkembang menjadi Rumah Sakit Umum Permata yang lebih luas cakupannya dalam pelayanan kesehatan tidak hanya dalam hal kandungan dan kebidanan. Pada tanggal 17 Oktober 2011 RSU Permata Blora mulai melakukan kegiatan operasionalnya memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Rumah Sakit Umum Permata Blora mendapatkan ijin operasional tetap melalui SK Bupati Blora No. 449/743/2010 dan ditetapkan sebagai Rumah Sakit Tipe D melalui SK Menkes No. HK 03.05/I/2205/2011 yang didapatkan pada tanggal 26 Agustus 2011.

c. Visi

Menjadi Rumah Sakit terbaik di Kabupaten Blora

d. Misi

1. Memberikan pelayanan kesehatan yang profesional, bermutu, terjangkau dalam lingkungan yang bersih dan sehat
2. Menumbuhkembangkan Rumah Sakit
3. Mengoptimalkan sarana dan prasarana Rumah Sakit

4. Meningkatkan Skill dan kompetensi karyawan

e. Motto

Cepat tanggap penuh perhatian

f. Kondisi Karyawan RSUD Permata

Karyawan RSUD Permata dibedakan berdasarkan status kepegawaian ada beberapa jenis, antara lain: (1) Karyawan yang ada dalam masa percobaan yaitu karyawan baru yang sedang dalam masa percobaan selama 3 bulan dan dapat diperpanjang masa percobaannya bila perlu, (2) Karyawan kontrak operasional yaitu karyawan yang bekerja untuk RSUD Permata berdasarkan perjanjian dengan pihak kedua, misalnya pekerja *cleaning service* dan parkir yang perusahaannya bekerja sama dengan RSUD Permata, (3) Karyawan kontrak adalah karyawan yang bekerja di RSUD Permata untuk jangka waktu tertentu dan tugas tertentu sesuai dengan kebutuhan, (4) Karyawan tetap adalah karyawan yang mempunyai hubungan kerja untuk jangka waktu yang tidak ditentukan dan mendapat gaji tiap bulan, (5) Karyawan harian lepas adalah karyawan yang mengadakan hubungan kerja untuk melaksanakan pekerjaan insidental menurut kebutuhan, (6) Karyawan paruh waktu adalah karyawan yang mengadakan hubungan kerja untuk melaksanakan pekerjaan tertentu di RSUD Permata dengan jam kerja dan gaji yang sudah disepakati.

Jumlah karyawan RSUD Permata untuk karyawan tetap adalah 28 orang, karyawan kontrak sebanyak 97 orang. Untuk karyawan kontrak operasional RSUD Permata tidak mengelola secara langsung,

pengelolaannya dilakukan oleh perusahaan lain yang bekerja sama dengan RSUD Permata. Selain menerima karyawan sebagai karyawan kontrak, RSUD Permata juga menerima karyawan magang. Karyawan magang ini tidak melalui tes seperti karyawan yang lain hanya melalui seleksi CV.

Jam kerja karyawan di RSUD Permata diatur dengan sistem *shift* dan non *shift*, hampir semua bagian bekerja dengan jam *shift* kecuali bagian administrasi dan keuangan. Pengaturan *shift* dilakukan oleh masing-masing penanggung jawab instalasi. Untuk presensi dan perijinan meninggalkan pekerjaan juga dikelola sendiri oleh penanggung jawab instalasi.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui efektivitas atas fungsi SDM yang ada dan memberikan saran perbaikan atas kelemahan pelayanan yang ditemukan di RSUD Permata. Diharapkan pada masa yang akan datang dapat dicapai perbaikan atas kekurangan yang ditemukan dan RSUD Permata dapat beroperasi lebih efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Deskripsi Data Khusus

a. Audit Pendahuluan

Peneliti telah melakukan pemeriksaan pendahuluan untuk mendapatkan informasi mengenai RSUD Permata. Pemeriksaan pendahuluan dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari data dan dokumen-dokumen, melakukan penelaahan terhadap literatur peraturan dan kebijakan yang berkaitan dengan aktivitas fungsi sumber daya manusia RSUD Permata. Tujuan

audit pendahuluan ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada di RSUD Permata dan menilai efektivitas kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang terbagi kedalam empat elemen, antara lain:

- 1) Kondisi merupakan tindakan dan kejadian yang sebenarnya terjadi di RSUD Permata. Dalam hal ini auditor mengumpulkan bukti-bukti yang relevan kompeten memadai dan material.
- 2) Kriteria yang digunakan dalam proses audit dalam dokumen-dokumen yang berkaitan dengan aktivitas pengelolaan sumber daya manusia di RSUD Permata.
- 3) Penyebab merupakan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan rumah sakit atau karyawan RSUD Permata yang menangani sumber daya manusia. Dalam hal ini auditor melakukan wawancara dengan sub bagian kesekretariatan dan SDM.
- 4) Akibat merupakan dampak yang timbul akibat dilaksanakannya penyebab yang juga merupakan hasil perbandingan antara kriteria dan penyebab.

b. Review dan pengujian pengendalian

Dalam melakukan review dan pengujian pengendalian peneliti menelaah kembali bukti-bukti yang diperoleh menjadi temuan audit dan tujuan audit yang sesungguhnya. Penelaahan kembali ini dilakukan pada standar operasional manajemen PT Permata Medi Husada, Nilai Dasar Karyawan dan Budaya Kerja Rumah Sakit Umum Permata. Peneliti juga melakukan wawancara dengan pihak-pihak terkait pelaksanaan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia.

Setelah melakukan review dan pengujian pengendalian peneliti mengetahui beberapa hal sebagai berikut: (1) Program presensi karyawan yang ada di RSUD Permata menggunakan presensi sidik jari, namun tidak berjalan lancar karena kurangnya pengetahuan dalam pemakaian dan pengelolaannya sehingga kembali menggunakan presensi manual, (2) Bagian Kesekretarian & SDM hanya dikelola oleh satu orang hal ini mengakibatkan permasalahan personalia kurang mendapat perhatian, seperti misalnya kurangnya pendokumentasian dan pelaporan presensi pegawai, (3) Suasana kerja yang ada di RSUD Permata sangat kekeluargaan hal ini dapat membuat karyawan lebih nyaman melakukan tugasnya, namun karena hal ini juga terkadang membuat kepala bagian kesulitan untuk menegur atau memberikan pengertian kepada karyawan yang umurnya lebih tua dari kepala bagian, sehingga karyawan hanya mendengarkan arahan dari Direksi RSUD Permata.

c. Struktur organisasi PT Permata Medi Husada

(Lampiran 13)

B. Analisis Data

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

a. Kondisi

- 1) Perencanaan SDM tidak terdokumentasi dengan jelas hanya disesuaikan dengan kebutuhan. Belum ada prosedur yang cukup jelas yang mengatur tentang perencanaan SDM.

2) kebutuhan karyawan disediakan saat kekurangan karyawan atau untuk menggantikan karyawan yang akan *resign*.

b. Kriteria

Perusahaan belum memiliki standar yang mengatur tentang perencanaan sumber daya manusia.

c. Penyebab

1) Perencanaan sumber daya manusia yang ada di RSUD Permata hanya berdasarkan kebutuhan dari masing-masing divisi.

2) Perencanaan SDM tidak memuat kapasitas kebutuhan akan tenaga kerja secara jelas.

d. Akibat

1) Tidak adanya prosedur yang lengkap dan jelas yang mengatur tentang perencanaan SDM.

2) RSUD Permata kurang bisa memprediksi mengenai kapasitas kebutuhan karyawan.

2. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM

a. Kondisi

1) Kebijakan rekrutmen pada RSUD Permata telah didokumentasikan dengan baik.

2) RSUD Permata melakukan rekrutmen saat kekurangan karyawan atau ada karyawan yang akan *resign*.

3) Dalam proses rekrutmen RSUD Permata telah menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi sesuai kebutuhan.

- 4) Rekrutmen telah maksimal dalam memanfaatkan sumber tenaga kerja yang tepat.
 - 5) Tidak ada metode khusus dalam proses rekrutmen. Tahap-tahap yang dilakukan dalam proses rekrutmen adalah seleksi dokumen lamaran, tes tulis, tes *skill*, dan wawancara.
 - 6) Proses penyeleksian calon karyawan dilakukan saat RSUD Permata membutuhkan karyawan.
 - 7) RSUD Permata menggunakan teknik seleksi berupa seleksi dokumen lamaran, tes tertulis, tes *skill* dan wawancara.
 - 8) Tahap pertama dari proses seleksi adalah seleksi dokumen lamaran. Pelamar yang lolos kualifikasi akan dipanggil untuk melaksanakan tahap selanjutnya yaitu tes tertulis, jika lolos akan lanjut ke tahap tes *skill* yang pelaksanaannya diawasi langsung oleh pimpinan dari divisi yang dituju oleh pelamar. Tahap wawancara dilaksanakan oleh bagian kesekretariatan dan SDM dan beberapa direktur RSUD Permata. Tahapan tes kesehatan dilaksanakan oleh tim medis dari RSUD Permata.
- b. Kriteria
- 1) Salah satu pasal yang tercantum dalam standar operasional manajemen yang mengatur tentang syarat menjadi karyawan, masa orientasi, masa kontrak dan pegawai tetap.
 - 2) Notulen rapat antara pimpinan PT Permata Medi Husada dengan bagian kesekretariatan dan SDM mengenai perekrutan, seleksi dan penempatan SDM.

c. Penyebab

- 1) Publikasi untuk program rekrutmen masih kurang luas, sehingga kurang banyak menarik pelamar.
- 2) Lamaran dikaji oleh bagian Kesekretariatan dan SDM mana yang memenuhi persyaratan sesuai kriteria yang dibutuhkan.
- 3) Calon karyawan yang lolos seleksi dokumen akan melakukan tes tertulis. Jika lolos, calon karyawan lanjut ke tahap tes *skill*, wawancara, dan tes kesehatan.
- 4) Karyawan yang diterima kemudian mengikuti masa percobaan minimal selama 3 bulan.
- 5) Karyawan kontrak yang ingin menjadi pegawai tetap dapat mengikuti seleksi calon pegawai tetap.

d. Akibat

Dalam proses rekrutmen RSUD Permata telah maksimal dalam menyeleksi calon karyawan sehingga pemanfaatan tenaga kerja sudah tepat dan memadai. Proses seleksi cukup maksimal memperoleh informasi latar belakang dari calon karyawan sehingga penempatan karyawan bisa sesuai dengan skill dan kualitas dari calon karyawan.

3. Pelatihan dan Pengembangan SDM

a. Kondisi

- 1) Program pelatihan yang ada di RSUD Permata belum terstruktur dengan baik.

2) Karyawan dapat mengikuti program pelatihan dan pengembangan skill yang diadakan oleh lembaga lain dengan syarat mengajukan permohonan ke bagian Kesekretariatan dan SDM.

b. Kriteria

RSU Permata belum memiliki standar yang mengatur tentang pelatihan dan pengembangan SDM.

c. Penyebab

RSU Permata belum memiliki standar yang mengatur tentang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

d. Akibat

Tidak semua karyawan dapat mengikuti program pelatihan dan pengembangan, sehingga perkembangan keahlian dan *skill* karyawan tidak merata.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

a. Kondisi

- 1) RSU Permata belum memiliki standar penilaian kinerja.
- 2) Penilaian kinerja yang dilakukan atas kinerja tiap-tiap divisi yang ada di RSU Permata, bukan penilaian kinerja dari masing-masing individu.
- 3) Penilaian kinerja dilakukan langsung oleh pimpinan RSU Permata.
- 4) Hasil penilaian kinerja disampaikan secara lisan pada pertemuan evaluasi bulanan yang ada di RSU Permata.
- 5) Pendokumentasian hasil penilaian kinerja masih sangat sederhana.

b. Kriteria

Notulen pertemuan evaluasi bulanan RSUD Permata.

c. Penyebab

RSUD Permata belum memiliki standar yang mengatur tentang penilaian kinerja.

d. Akibat

Dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan RSUD Permata hanya bisa melihat *performance* dari divisi, penilaian ini kurang bisa melihat kemampuan kerja dari karyawan secara individu.

5. Pemberian Kompensasi

a. Kondisi

1. Karyawan yang ada dalam masa percobaan mendapat kompensasi berupa gaji pokok dan tunjangan makan.
2. Karyawan kontrak mendapat kompensasi berupa gaji pokok, insentif pelayanan, tunjangan hari raya, tunjangan makan, tunjangan beban kerja, dan jaminan kesehatan.
3. Karyawan tetap mendapat kompensasi berupa gaji pokok, insentif pelayanan, tunjangan hari raya, tunjangan makan, tunjangan beban kerja, jaminan kesehatan dan jamsostek.

b. Kriteria

Salah satu pasal dalam Standar Operasional Manajemen RSUD Permata yang mengatur tentang kesejahteraan karyawan.

c. Penyebab

Proses pemberian kompensasi sudah sesuai dengan ketentuan yang tercantum dalam standar operasional manajemen RSUD Permata.

d. Akibat

Motivasi kerja karyawan RSUD Permata dapat terjaga kestabilannya karena pelaksanaan pemberian kompensasi sudah sesuai dengan standar yang berlaku.

6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

a. Kondisi

- 1) Program keselamatan dan kesehatan kerja secara sederhana sudah didokumentasikan.
- 2) Setiap karyawan sudah mengetahui standar keselamatan area kerja dan alat kerja masing-masing.
- 3) RSUD Permata telah memberikan asuransi karyawan dan keselamatan kerja.
- 4) RSUD Permata telah menyediakan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman untuk mendukung kinerja karyawan.

b. Kriteria

Salah satu pasal dalam Standar Operasional Manajemen RSUD Permata yang mengatur tentang ketentuan pemberian asuransi karyawan dan jaminan kesehatan.

c. Penyebab

- 1) RSUD Permata telah memiliki program keselamatan dan kesehatan kerja.

- 2) Karyawan sudah memiliki pengetahuan standar keselamatan kerja.
- 3) RSUD Permata telah memberikan asuransi karyawan dan keselamatan kerja.
- 4) RSUD Permata telah menyediakan tempat dan lingkungan kerja yang nyaman.

d. Akibat

Karyawan RSUD Permata telah mendapatkan asuransi dan jaminan kesehatan sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

7. Pemutusan hubungan kerja dan Pemensiunan

a. Kondisi

- 1) RSUD Permata telah memiliki standar yang mengatur kebijakan pembatasan usia kerja (masa pensiun).
- 2) Sudah ada pembinaan kepada karyawan sebelum melakukan pemutusan hubungan kerja.
- 3) RSUD Permata memberikan surat pengalaman kerja kepada karyawan yang mengundurkan diri atau di PHK.
- 4) Karyawan yang ingin mengundurkan diri mengajukan surat pengunduran diri 3 bulan sebelum waktu pengunduran diri.

b. Kriteria

Salah satu pasal yang tercantum dalam standar operasional manajemen RSUD Permata yang mengatur tentang pembatasan usia kerja (masa pensiun).

c. Penyebab

- 1) Karyawan yang mengundurkan diri diberikan surat pengalaman kerja.
- 2) RSUD Permata memberikan pembinaan bagi karyawan yang ingin mengundurkan diri.
- 3) Karyawan yang ingin mengundurkan diri mengajukan surat permohonan pengunduran diri 3 bulan sebelum waktu pengunduran diri.

d. Akibat

Karyawan yang mengundurkan diri, di PHK atau sudah dalam masa pensiun sudah melalui prosedur yang sesuai dengan standar dan kebijakan yang berlaku.

C. Pembahasan

Fungsi sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi yang penting bagi pencapaian tujuan perusahaan. Untuk melihat apakah fungsi sumber daya manusia telah berjalan dan mampu memberikan kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan perlu dilakukan penilaian terhadap pelaksanaan dan pengendalian program-program sumber daya manusia. Setelah dilakukan audit sumber daya manusia pada RSUD Permata dapat diketahui bagaimana aktivitas fungsi sumber daya manusia yang telah berjalan di RSUD Permata. Berikut ini pembahasan mengenai aktivitas fungsi sumber daya manusia di RSUD Permata.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM adalah salah satu kebutuhan manajemen agar dapat mengetahui kebutuhan dan ketersediaan SDM secara kualitas maupun kuantitas. Dengan adanya perencanaan, manajemen menjadi lebih terbantu dalam menjalankan tugas-tugasnya dan lebih dapat melakukan pengendalian terhadap aktivitas-aktivitas pengelolaan SDM. Setelah melakukan analisis pada hasil temuan komponen kondisi, kriteria, penyebab dan akibat, perencanaan SDM pada RSUD Permata dapat dikatakan belum efektif. Di RSUD Permata belum ada prosedur secara rinci yang menjelaskan tentang perencanaan SDM. Hal ini mengakibatkan perencanaan sumber daya manusia yang berjalan tidak terdokumentasi dengan baik. RSUD Permata tidak bisa mengkalkulasi kebutuhannya atas sumber daya manusia secara rinci karena kebutuhan ini baru bisa terlihat ketika ada divisi yang membutuhkan karyawan tambahan atau ada karyawan yang akan *resign*.

2. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk bekerja pada suatu perusahaan. Rekrutmen adalah proses komunikasi dua arah antara pelamar dan perusahaan, pelamar ingin mendapat informasi mengenai calon tempat kerjanya dan perusahaan ingin mendapat informasi mengenai calon karyawannya apakah sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Seleksi dan penempatan termasuk serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang calon

karyawan diterima atau ditolak, tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada di perusahaan. seleksi merupakan proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai calon karyawan untuk menentukan siapa saja yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka panjang dan jangka pendek. Penempatan merupakan proses mencocokkan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi dan kepribadian calon karyawan tersebut.

Setelah melakukan analisis pada hasil temuan komponen kondisi, kriteria penyebab dan akibat, seleksi dan penempatan karyawan pada RSU Permata dapat dikatakan sudah efektif. Rekrutmen menggunakan metode yang tepat bagi kondisi lingkungan RSU Permata, dan dari tahapan-tahapan rekrutmen yang dijalankan RSU Permata bisa mendapatkan informasi mengenai calon karyawan secara maksimal sehingga karyawan yang diterima sudah sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan. Seleksi dan penempatan yang dilaksanakan sudah maksimal dalam mengkaji informasi mengenai latar belakang calon karyawan sehingga penempatan karyawan di RSU Permata sudah sesuai dengan kebutuhan, keterampilan dan kepribadian calon karyawan. Dalam hal ini RSU Permata sudah memanfaatkan sumber daya manusia yang tepat guna.

3. Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi karyawan untuk bekerja lebih baik terhadap pekerjaan. Pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dibanding teori. Pengembangan adalah suatu usaha yang sistematis dan terorganisir yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan. Dengan adanya pelatihan dan pengembangan ini diharapkan produktivitas karyawan dapat lebih meningkat.

Setelah melakukan analisis pada hasil temuan komponen kondisi, kriteria, penyebab dan akibat, dapat dikatakan pelatihan dan pengembangan karyawan pada RSUD Permata belum efektif. Belum adanya standar yang mengatur tentang pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan mengakibatkan program ini belum maksimal. Dari pihak internal RSUD Permata belum pernah mengadakan program pelatihan, pelatihan yang diikuti oleh karyawan diadakan oleh instansi lain. Hanya karyawan tertentu yang dapat mengikuti program pelatihan sehingga program pengembangan belum merata keseluruh divisi.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan memiliki peranan penting bagi kedua pihak, yaitu perusahaan dan karyawan. Dengan adanya penilaian kinerja ini

perusahaan bisa melihat sejauh mana seorang karyawan menguasai tugas yang telah diberikan padanya apakah sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut. Karyawan juga bisa mengetahui sejauh mana pencapaian atas tugas yang diberikan oleh perusahaan kepadanya, apakah sudah sesuai dengan harapan perusahaan. Hasil dari penilaian kinerja ini bisa dijadikan acuan untuk karyawan untuk meningkatkan skill dan mengembangkan pengetahuan yang mendukung pencapaian tugas yang diberikan.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh RSUD Permata belum berjalan secara efektif. Hal ini disebabkan RSUD Permata belum memiliki prosedur yang mengatur tentang penilaian kinerja karyawan, sehingga penilaian yang telah dilakukan masih sangat sederhana dan komponen penilaian bergantung pada tim penilai. Penilaian yang dilakukan oleh pimpinan RSUD Permata ditujukan kepada tiap divisi, sehingga dari masing-masing karyawan tidak mengetahui evaluasi untuk dirinya sebagai individu dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian kinerja yang ada di RSUD Permata belum memiliki dampak yang signifikan bagi peningkatan kemampuan individu karyawan.

5. Kompensasi

Pemberian kompensasi merupakan salah satu bentuk pemenuhan hak-hak yang seharusnya didapatkan oleh karyawan atas hasil kerja yang sudah diberikan kepada perusahaan. Dampak yang diharapkan dari pemberian kompensasi ini adalah motivasi kerja karyawan dapat lebih meningkat dan

pencapaian tugas yang diberikan oleh perusahaan menjadi lebih baik. RSUD Permata telah melaksanakan fungsi ini sesuai dengan prosedur ketentuan yang berlaku, hal ini menjadikan motivasi kerja dari masing-masing karyawan lebih terjaga dan stabil. Kompensasi yang diberikan RSUD Permata berupa gaji, tunjangan-tunjangan, insentif dan jaminan kesehatan yang prosedur penghitungan dan pemberiannya sudah berjalan sesuai dengan standar operasional manajemen yang berlaku. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi di RSUD Permata telah berjalan dengan baik sesuai dengan prosedur yang berlaku.

6. Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Hasil analisis dari komponen kondisi, kriteria, penyebab dan akibat, dapat ditarik kesimpulan bahwa kesehatan dan keselamatan kerja yang ada di RSUD Permata sudah berjalan cukup baik. Kesehatan dan keselamatan kerja telah terpenuhi di RSUD Permata. Setiap karyawan telah mengetahui manual penggunaan dan standar pemakaian dari alat kerja masing-masing. Kesehatan dan keselamatan area kerja juga merupakan salah satu *skill* yang harus dimiliki oleh setiap karyawan RSUD Permata karena hal ini juga berkaitan dengan kesehatan dan keselamatan pasien. Asuransi dan jaminan kesehatan karyawan juga sudah tertera dalam standar operasional manajemen, sehingga dalam hal penyediaan lingkungan area kerja yang baik RSUD Permata sudah bisa dikatakan baik.

7. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pemensiunan

Prosedur pemutusan hubungan kerja yang ada di RSUD Permata tidak secara tiba-tiba memutuskan hubungan dengan karyawan, tetapi melalui proses memperingatkan terlebih dahulu. Ketika permasalahan yang mengakibatkan karyawan harus memutuskan hubungan kerja tidak menemui solusi barulah terjadi pemutusan hubungan kerja. Usia kerja yang diatur di RSUD Permata juga telah tertera di standar operasional manajemen, sehingga karyawan mengetahui berapa lama masa kerja mereka. Sejauh ini proses pemutusan hubungan kerja yang ada di RSUD Permata telah dijalankan sesuai ketentuan yang berlaku sehingga bisa dikatakan pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan karyawan sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah melakukan analisis mengenai penelitian tentang audit atas fungsi sumber daya manusia pada RSUD Permata, maka kesimpulan yang dapat ditarik dari penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM pada RSUD Permata belum berjalan secara efektif dikarenakan masih ditemukan beberapa kekurangan. Belum adanya prosedur yang memaparkan tentang perencanaan sumber daya manusia mengakibatkan perencanaan sumber daya manusia tersebut tidak terdokumentasi secara jelas dan rinci.

2. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan SDM

Rekrutmen sumber daya manusia pada RSUD Permata telah berjalan secara efektif, proses yang berjalan sudah didokumentasikan dengan baik. Hal ini ditunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan proses rekrutmen sesuai standar, sehingga dapat memperoleh calon karyawan yang sesuai kriteria pekerjaan yang dibutuhkan. Proses rekrutmen ditangani oleh panitia khusus yang dibentuk oleh RSUD Permata. Rekrutmen sumber daya manusia yang dilaksanakan RSUD Permata telah memanfaatkan tenaga kerja yang tepat.

Seleksi dan penempatan karyawan yang berjalan di RSUD Permata telah efektif. Proses seleksi juga telah didokumentasikan dengan baik. Tahap-tahap seleksi dan penempatan telah dijalankan sesuai standar operasional yang berlaku di RSUD Permata. Proses seleksi dan penempatan melewati tahap seleksi administrasi, tes tertulis, tes *skill*, wawancara dan tes kesehatan. Dengan adanya persyaratan dan tahapan seleksi yang dilaksanakan oleh RSUD Permata, informasi mengenai calon karyawan yang didapat lebih lengkap dan maksimal.

3. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan RSUD Permata belum berjalan secara efektif. RSUD Permata belum memiliki program pelatihan yang dikelola sendiri. Belum adanya standar yang mengatur tentang pelatihan dan pengembangan karyawan mengakibatkan karyawan menjadi sulit untuk meningkatkan keterampilan dan memperluas pengetahuannya yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang diampu di RSUD Permata.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan yang ada di RSUD Permata belum berjalan secara efektif. Penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan RSUD Permata ditujukan kepada satu divisi bukan untuk individu karyawan. Belum adanya standar yang mengatur prosedur penilaian kinerja karyawan, maka pelaksanaannya hanya berdasarkan kebijakan pimpinan RSUD Permata. Hal ini

mengakibatkan penilaian kinerja belum dilakukan secara merata dan mendalah bagi seorang individu karyawan.

5. Kompensasi

Pemberian kompensasi di RSUD Permata telah berjalan secara efektif. Pelaksanaan pemberian kompensasi telah sesuai dengan standar operasional RSUD Permata. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan berupa insentif yang penghitungannya telah disesuaikan dengan kontribusi pekerjaan dari masing-masing karyawan. Dengan pemberian kompensasi yang telah sesuai dengan standar yang berlaku, motivasi kerja karyawan menjadi lebih terjaga dan perputaran pegawai menjadi lebih stabil.

6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Perlindungan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja di RSUD Permata sudah berjalan dengan efektif. RSUD Permata telah memiliki standar yang mengatur tentang asuransi kesehatan dan jaminan kerja karyawan. Setiap karyawan RSUD Permata sudah mengetahui standar keselamatan lingkungan kerja dan area kerja, hal ini merupakan salah satu *skill* yang harus dimiliki oleh karyawan. Dengan adanya hal ini, RSUD Permata telah menyediakan lingkungan dan tempat kerja yang nyaman bagi karyawan.

7. Pemutusan Hubungan Kerja dan Pemensiunan

Kebijakan pemutusan hubungan kerja dan pemensiunan di RSUD Permata telah berjalan sesuai dengan standar operasional yang berlaku,

sehingga bisa dikatakan sudah efektif. Proses pemutusan hubungan kerja berjalan sesuai dengan prosedur tidak semata-mata dari satu pihak saja. Karyawan yang *resign* difasilitasi dengan adanya surat pengalaman kerja. Usia pensiun dan masa kerja juga sudah dijabarkan secara jelas dalam standar operasional yang ada di RSUD Permata.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka peneliti memberikan saran-saran yang berguna bagi pengelolaan dan penyelenggaraan program-program sumber daya manusia yang ada di RSUD Permata. Adapun saran yang diberikan adalah sebagai berikut:

1. RSUD Permata sebaiknya mempunyai perencanaan sumber daya manusia yang terdokumentasi, sehingga kebutuhan tenaga kerja dapat lebih terukur dan dapat terpenuhi sesuai dengan kapasitas yang diperlukan.
2. RSUD Permata sebaiknya memiliki program pelatihan dan pengembangan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki peranan penting dalam peningkatan keterampilan dan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
3. RSUD Permata sebaiknya melakukan penilaian kinerja bagi masing-masing karyawan. Penilaian kinerja memiliki peranan penting untuk mengetahui apakah pencapaian kinerja dari masing-masing karyawan sudah sesuai dengan harapan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Dzati Romi. (2013). *Audit Manajemen pada Fungsi Sumber Daya Manusia (Studi Kasus pada RSUD Kraton Kabupaten Pekalongan)*. *Skripsi*. Yogyakarta: UNY
- Amin Wijaya Tunggal. (2000). *Audit Manajemen Kontemporer*. Jakarta: Harvarindo.
- Andrew E. Sikula. (1981). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Arens, Alvin A dan Loebbecke, James K. *Auditing Suatu Pendekatan Terpadu*, Buku Satu, diterjemahkan oleh Amir Abadi Jusuf. (2003). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Arum Rahmawati. (2012). *Audit Manajemen untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia di Hotel Pondok Tinggal Borobudur Magelang*. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi UNY
- Bayangkara, IBK. (2008). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bionita Biandiputri. (2013). *Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Perusahaan Distributor dan Percetakan Buku Pustaka Baru*. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi UNY
- Gomez-Mejia, Luis R, David B. Balkin, dan Robert L. Cardy. (2001). *Managing Human Resources*. Prentice Hall. New Jersey
- Hadadi Nawawi. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hariandja, Marihot Tua. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Haryano Jusup. (2001). *Auditing I*. Buku I. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2007). *Audit Manajemen atas Fungsi Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- I Made Wirartha. (2006). *Metode Penelitian Sosial Ekonomi*. Yogyakarta: Andi Offset.

- Ifa Noor Rahma. (2013). *Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia Guna Meningkatkan Keefektivan Kinerja SDM pada ADiTV Yogyakarta*. *Skripsi*. Fakultas Ekonomi UNY
- Mudrajat Kuncoro. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Mulyadi. (2002). *Auditing*. Buku I. Edisi 6. Jakarta: Salemba Empat.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Sherman, Bohlander and Cruden. (1988). *Managing Human Resources*. South Western Publishing Company.
- Siagian, Sondang. (1999). *Audit Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, Syaodih Nana. (2006). *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sukrisno Agoes. (2004). *Auditing(Pemeriksaan Akuntan) oleh Kantor Akuntan Publik*. Edisi Ketiga. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Veithzal Rivai. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Teori dan Praktik*. Jakarta: Murai Kencana.
- William B, Warther Jr and Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personal Manajemen*. Irwin McGraw-Hill.
- Wilson Bangun. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Program Audit Pendahuluan

PROGRAM AUDIT PENDAHULUAN

Nama Perusahaan : RSU Permata Blora	Periode Audit	No. KKA:
Fungsi diaudit : Fungsi Sumber daya manusia	2014	

No	Langkah Audit Pendahuluan	Pelaksana	Waktu yang diperlukan
	Tujuan :		
1.	Mendapatkan informasi tentang profil RSU Permata Blora	Firstie	1 Minggu
2.	Mendapatkan informasi tentang visi misi RSU Permata Blora	Firstie	1 Minggu
3.	Mendapatkan informasi tentang struktur organisasi RSU Permata Blora	Firstie	1 Minggu
4.	Mendapatkan informasi tentang <i>jobdescription</i> masing – masing departemen yang ada di RSU Permata Blora	Firstie	1 Minggu
	Diaudit oleh (Firstie) Tanggal 10 Juni 2014	Catatan	Direview oleh (Firstie) Tanggal 17 Juni 2014

Lampiran 2. Program Audit Review dan Pengujian Pengendalian

PROGRAM AUDIT REVIEW DAN PENGUJIAN PENGENDALIAN

Nama Perusahaan : RSUD Permana Blora	Periode Audit	No. KKA:
Fungsi diaudit : Fungsi Sumber daya manusia	2014	

No.	Pertanyaan Pengendalian	Jawaban		Pelaksana langkah kerja	
		Ya	Tidak	Pelaksana	Waktu
	Tujuan Review dan Pengujian Pengendalian : Menilai, menguji efektivitas pengendalian dan mengenali kelemahan pada pengendalian fungsi SDM.				
	Pertanyaan Pengendalian				
1.	Apakah tujuan perusahaan dinyatakan dengan jelas dan disosialisasikan ke berbagai tingkatan manajemen untuk dipahami?	√		Firstie	
2.	Apakah perusahaan memiliki rencana bisnis aktual untuk dibandingkan nantinya dengan hasil yang dicapai?		√	Firstie	
3.	Apakah kualitas dan kuantitas sumber daya manusia telah sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan?	√		Firstie	
4.	Apakah perusahaan telah melaksanakan kebijakan praktik yang sehat sesuai prosedur yang diterapkan?	√		Firstie	
Diaudit oleh:		Jumlah jawaban		Catatan:	
(Firstie)		Ya	Tidak		
Tanggal 20 Juni 2014		3	1	Direview oleh:	
				(Firstie)	
				Tanggal 21 Juni 2014	

Lampiran 3. Program Audit Perencanaan SDM

Nama perusahaan	: RSUD Permata Blora	Periode audit
Fungsi diaudit	: Perencanaan SDM	2014

No.	Kuesioner dan langkah kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah RSUD Permata Blora memiliki rencana SDM yang terdokumentasikan dengan jelas?		√	
2.	Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi dan pencapaian tujuan instansi?		√	
3.	Apakah rencana SDM memuat secara jelas tentang kualitas SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di RSUD Permata?		√	
4.	Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan sesuai dengan strategi RSUD Permata Blora?		√	
5.	Apakah perencanaan SDM melibatkan penilaian internal berkaitan dengan keberadaan SDM dan pekerjaan di RSUD Permata Blora?		√	
6.	Apakah perencanaan SDM melibatkan analisis lingkungan eksternal yang mempengaruhi penawaran SDM?		√	
7.	Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar?		√	
8.	Apakah program – program SDM seperti : <ul style="list-style-type: none"> • Seleksi dan penempatan • Pelatihan dan pengembangan karier • Keselamatan dan kesehatan kerja • Kepuasan kerja pegawai • Pemutusan hubungan kerja telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan RSUD Permata blora?		√	
Diaudit oleh		Jumlah jawaban		Catatan
(Firstie)		Ya	Tidak	Direview oleh:
Tanggal 20 Juni 2014		-	8	(Firstie) Tanggal 21 Juni 2014

Lampiran 4. Program Audit Rekrutmen SDM

Nama perusahaan	: RSUD Permana Blora	Periode audit 2014
Fungsi diaudit	: Perekrutan Pegawai	

No.	Kuesioner dan langkah kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kebijakan perekrutan didokumentasikan dengan baik?	√		
2.	Apakah perekrutan telah secara tegas menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan RSUD Permana Blora?	√		
3.	Apakah perekrutan telah memanfaatkan sumber tenaga kerja paling tepat?	√		
4.	Apakah proses perekrutan menggunakan metode yang tepat?	√		
5.	Apakah proses perekrutan telah berjalan secara ekonomis, efisien dan efektif untuk mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan RSUD Permana Blora?	√		
Diaudit oleh		Jumlah jawaban		Catatan
(Firstie)		Ya	Tidak	
Tanggal 20 Juni 2014		5	-	
				Direview oleh:
				(Firstie)
				Tanggal 21 Juni 2014

Lampiran 5. Program Audit Seleksi dan Penempatan SDM

Nama perusahaan	: RSUD Permana Blora	Periode audit 2014
Fungsi diaudit	: Seleksi dan Penempatan SDM	

No.	Kuesioner dan langkah kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah seleksi menggunakan teknik yang valid?	√		
2.	Apakah seleksi SDM telah memberikan kesempatan yang sama kepada para pelamar?	√		
3.	Apakah pelamar memahami dengan baik persyaratan kerja?	√		
4.	Apakah tes yang diberikan berhubungan dengan pekerjaan dan bebas dari bias?	√		
5.	Apakah biaya seleksi sepenuhnya ditanggung oleh perusahaan?	√		
6.	Apakah proses seleksi secara maksimal mendapatkan informasi latar belakang dari pelamar?	√		
Diaudit oleh (Firstie) Tanggal 20 Juni 2014		Jumlah jawaban Ya Tidak 6		Catatan
				Direview oleh: (Firstie) Tanggal 21 Juni 2014

Lampiran 6. Program Audit Pelatihan dan Pengembangan SDM

Nama perusahaan	: RSUD Permana Blora	Periode audit 2014
Fungsi diaudit	: Pelatihan dan Pengembangan SDM	

No.	Kuesioner dan langkah kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil identifikasi kebutuhan pelatihan pegawai?		√	
2.	Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi?	√		
3.	Apakah pelatihan pegawai telah diikuti oleh pegawai yang memang membutuhkan pelatihan?	√		
4.	Apakah program pelatihan menggunakan metode yang tepat?		√	
5.	Apakah biaya pelatihan perorangan pegawai dapat diukur?	√		
6.	Apakah program pelatihan yang dilaksanakan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja pegawai?	√		
7.	Apakah biaya pelatihan yang dilaksanakan tidak melampaui anggaran?	√		
8.	Apakah setelah pelatihan:			
	• Keterampilan pegawai meningkat?	√		
	• Kemampuan pelayanan dan berkomunikasi meningkat?	√		
	• Produktivitas karyawan meningkat?	√		
Diaudit oleh (Firstie) Tanggal 20 Juni 2014		Jumlah jawaban Ya Tidak 8 2		Catatan
				Direview oleh: (Firstie) Tanggal 21 Juni 2014

Lampiran 7. Program Audit Penilaian Kinerja Karyawan

Nama perusahaan	: RSUD Permata Blora	Periode audit 2014
Fungsi diaudit	: Penilaian Kinerja Karyawan	

No.	Kuesioner dan langkah kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah RSUD Permata memiliki program penilaian kinerja untuk setiap pegawainya?	√		
2.	Apakah tujuan penilaian kinerja terdokumentasi dan disosialisasikan secara memadai?	√		
3.	Apakah penilaian kinerja menggunakan instrumen penelitian yang tepat?		√	
4.	Apakah diadakan pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai?		√	
5.	Apakah standar penilaian yang digunakan telah ditetapkan terlebih dahulu?	√		
6.	Apakah metode penilaian menekankan pada kinerja daripada sifat individu?	√		
7.	Apakah hasil penilaian didokumentasi dan disampaikan kepada pegawai yang dinilai sebagai umpan balik?	√		
Diaudit oleh (Firstie) Tanggal 20 Juni 2014		Jumlah jawaban Ya Tidak 5 2		Catatan
				Direview oleh: (Firstie) Tanggal 21 Juni 2014

Lampiran 8. Program Audit Pemberian Kompensasi

Nama perusahaan : RSU Permata Blora	Periode audit 2014
Fungsi diaudit : Pemberian Kompensasi	

No.	Kuesioner dan langkah kerja	Jawaban		Komentar							
		Ya	Tidak								
1.	Apakah kompensasi menarik dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan?	√									
2.	Apakah kompensasi ditetapkan perusahaan berdasarkan:										
	• Hasil evaluasi setiap pekerjaan?	√									
	• Hasil survei upah dan gaji?		√								
	• Hasil penilaian setiap pekerjaan?	√									
3.	Apakah struktur kebijakan kompensasi sesuai dengan peraturan pemerintah?	√									
4.	Apakah kompensasi yang diberikan menjamin keadilan internal dan eksternal?		√								
5.	Apakah kompensasi memberikan kepuasan bagi karyawan?	√									
Diaudit oleh (Firstie) Tanggal 20 Juni 2014		<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Jumlah jawaban</th> </tr> <tr> <td>Ya</td> <td>Tidak</td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>2</td> </tr> </table>		Jumlah jawaban		Ya	Tidak	5	2	Catatan	Direview oleh: (Firstie) Tnggal 21 Juni 2014
Jumlah jawaban											
Ya	Tidak										
5	2										

Lampiran 9. Program Audit Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Nama perusahaan : RSU Permata Blora	Periode audit 2014
Fungsi diaudit : Keselamatan dan Kesehatan Kerja	

No.	Kuesioner dan langkah kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kebijakan dan ketetapan keselamatan dan kesehatan kerja didokumentasikan dengan benar?	√		
2.	Apakah instansi memiliki sistem komunikasi bahaya kerja yang memadai?		√	
3.	Apakah karyawan mengetahui tentang adanya material berbahaya?	√		
4.	Apakah karyawan mendapatkan pelatihan Pertolongan Pertama Pada Kecelakaan (P3K) yang memadai?	√		
5.	Apakah karyawan dilatih untuk menggunakan peralatan perlindungan kerja?	√		
6.	Apakah RSU Permata Blora telah menyediakan tempat kerja yang aman sehat bagi pegawai?	√		
7.	Apakah setiap peralatan memiliki manual cara penggunaannya?	√		
8.	Apakah pegawai diwajibkan menggunakan manual tersebut sebagai pedoman dalam mengoperasikan peralatan tersebut?	√		
Diaudit oleh (Firstie) Tanggal 20 Juni 2014		Jumlah jawaban Ya Tidak 7 1		Catatan
				Direview oleh: (Firstie) Tanggal 21 Juni 2014

Lampiran 10. Program Audit Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun

Nama perusahaan : RSU Permata Blora	Periode audit 2014
Fungsi diaudit : Pemutusan Hubungan Kerja dan Pensiun	

No.	Kuesioner dan langkah kerja	Jawaban		Komentar
		Ya	Tidak	
1.	Apakah kebijakan pemutusan hubungan kerja terdokumentasikan dengan baik?	√		
2.	Apakah perusahaan mempunyai kebijakan tersendiri mengenai pemutusan hubungan kerja?	√		
3.	Apakah kebijakan pemutusan hubungan kerja perusahaan telah sesuai dengan UU Ketenagakerjaan?	√		
4.	Apakah perusahaan telah memberikan peringatan atau pembinaan kepada karyawan sebelum melakukan pemutusan hubungan kerja?	√		
5.	Apakah perusahaan telah menyiapkan karyawan pengganti apabila ada karyawan yang ingin mengundurkan diri atau karena melanggar tata tertib perusahaan?	√		
6.	Apakah perusahaan memberikan referensi kerja serta surat pengalaman kerja kepada karyawan yang mengundurkan diri atau di PHK?	√		
Diaudit oleh (Firstie) Tanggal 20 Juni 2014		Jumlah jawaban Ya Tidak 6		Catatan
				Direview oleh: (Firstie) Tanggal 21 Juni 2014

Lampiran 11. Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Bagaimana sejarah pendirian RSUD Permata Blora?
2. Apakah RSUD Permata Blora memiliki standar operasional prosedur?
3. Apakah RSUD Permata Blora memiliki struktur organisasi?
4. Apakah standar operasional prosedur yang ada sudah sesuai dengan UU Ketenagakerjaan?
5. Apakah karyawan mengetahui visi, misi dan tujuan RSUD Permata?
6. Apakah karyawan mengetahui dan memahami standar operasional prosedur yang berlaku?
7. Apa saja kendala-kendala yang dihadapi manajemen dalam kegiatan pengeolaan sumber daya manusia?
8. Berapa jumlah karyawan RSUD Permata?
9. Apakah dalam pengelolaan SDM Kasubag Kesekretariatan & SDM melakukan sendiri atau ada staff?
10. Apakah dalam proses rekrutmen semua karyawan mengalami proses yang sama?

Jawaban

1. Pada awalnya Rumah Sakit ini merupakan rumah sakit bersalin milik dokter Waluyo kemudian pada tahun 2008 berpindah kepemilikan ke PT Permata Medi Husada, tahun 2009 mulai dikembangkan menjadi RSUD Permata dan terus berkembang sampai sekarang.
2. Ada, berupa standar operasional manajemen.

3. RSUD Permata punya struktur organisasi
4. Dalam penyusunan standar operasional manajemen sudah disesuaikan dengan UU ketenagakerjaan.
5. Karyawan sudah mengetahui visi, misi dan tujuan RSUD Permata karena selalu disosialisasikan melalui poster yang ditempel di beberapa tempat di rumah sakit.
6. Karyawan sudah mengerti dengan standar operasional prosedur.
7. Sejauh ini belum ada kendala yang cukup berarti, ada beberapa kendala jika ada karyawan yang mendadak mengajukan pengunduran diri.
8. Karyawan tetap ada 28 orang, karyawan kontrak 97 orang.
9. Kasubag kesekretariatan & SDM hanya ada satu orang dalam melakukan pengelolaan dibantu oleh penanggung jawab masing-masing instalasi.
10. Dalam proses rekrutmen semua karyawan mengalami proses yang sama kecuali karyawan magang dan karyawan kontrak operasional seperti *cleaning service* dan parkir. Karyawan magang hanya mengirimkan CV dan meminta persetujuan direksi, sedangkan karyawan kontrak operasional perekrutannya dilakukan oleh perusahaan yang bekerja sama dengan RSUD Permata.



RUMAH SAKIT UMUM " PERMATA "

Jl. Reksodiputro No. 57 Telp (0296) 531624 Fax (0296) 532261 BLORA JAWA TENGAH
www.rsu-permata.com / rs.permata@yahoo.co.id

Blora, 18 Agustus 2014

SURAT KETERANGAN

Nomor : F.01.275/RSP/BLA/VIII/2014

Yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : **Suprayitno**
Jabatan : Ka. Sub. Bag. Kesekretarian

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Firstie Ulya Alien
Tanggal Lahir : Blora, 15 Oktober 1991
Alamat : Jl. Gatot Subroto 117 B, Blora
dari : Universitas Negeri Yogyakarta

Benar-benar telah menjalani penelitian tentang Audit Management atas fungsi Sumber Daya Manusia pada RSU Permata Blora bulan Juni 2014.

Demikian Surat Keterangan Penelitian ini kami buat dengan sebenarnya agar dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Ka. Sub. Bag. Kesekretarian

Suprayitno

Lampiran 13. Struktur Organisasi

