

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi atau perusahaan mempunyai tujuan yang sama yaitu mencapai keberhasilan dalam bidang usahanya dengan mempertahankan hidup, dan berkembang. Untuk mencapai tujuan tersebut, organisasi tersebut harus dapat mendayagunakan sumber dayanya yang ada secara efektif dan efisien. Sumber daya terpenting suatu organisasi adalah manusia karena mereka yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi. Tanpa orang-orang yang cakap, organisasi dan manajemen akan gagal mencapai tujuannya. Organisasi tersebut harus memperoleh dan memanfaatkan sumber-sumber yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut, dalam hal ini manajemen mempunyai kewajiban-kewajiban untuk menetapkan kebijakan-kebijakan dalam memperoleh, menggunakan, dan mengelola sumber-sumber tersebut.

Manajemen sumber daya manusia tidak hanya memiliki peran penting bagi organisasi tertentu saja, melainkan bagi setiap organisasi, termasuk rumah sakit yang memberikan layanan kesehatan bagi masyarakat terutama melalui sumber daya manusia yang dimilikinya. Semakin banyaknya keluhan masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang diberikan oleh rumah sakit, khususnya pada Bagian Kepegawaian, seharusnya meningkatkan kesadaran bagi banyak rumah sakit bahwa manusia memiliki peran sangat penting untuk menghasilkan pelayanan kesehatan yang baik.

Manajemen sumber daya manusia yang baik, ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi, tidak menjadi soal tujuan organisasi apa yang ingin dicapai. Dibentuknya satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan (Siagian, 2008:27).

Karena alasan inilah diperlukan audit manajemen dalam suatu organisasi. Audit manajemen didesain secara khusus untuk menganalisis, mengevaluasi, meninjau dan meningkatkan kinerja organisasi dalam kaitannya dengan seperangkat standar dan peraturan dalam organisasi, secara lebih khusus pada Bagian Kepegawaian, yang akan dibahas dalam penelitian ini. Audit manajemen sumber daya manusia selalu diperlukan untuk menilai kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh setiap organisasi.

Siagian (1999:68) dalam pandangannya:

“Audit manajemen sumber daya manusia adalah seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan.

Sadar akan pentingnya kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soetomo Surabaya, salah satu rumah sakit terbesar di Indonesia, juga melaksanakan aktivitas audit manajemen sumber daya manusia yang telah dilakukan terhadap fungsi sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian, yang merupakan unsur yang sangat penting yang dimiliki oleh

sebuah rumah sakit. Dikatakan sebagai unsur yang sangat penting karena sumber daya manusia atau mereka yang secara langsung bersentuhan dengan para penerima layanan kesehatan.

Hal ini selaras dengan pandangan Siagian bahwa: “bidang fungsional harus ditangani sebaik mungkin, karena peran dan sumbangannya kepada organisasi bersifat strategis” (Siagian, 1999:63). Dalam fungsi sumber daya manusia, hal ini berarti bahwa manajemen harus selalu berupaya agar peran dan sumbangan yang bersifat strategis tersebut dimainkan dengan baik oleh mereka yang terlibat di dalamnya, sehingga pengelolaan sumber daya tersebut dapat mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang semakin tinggi. Di dalam penulisan skripsi ini penulis akan mencoba untuk mengevaluasi penerapan audit manajemen pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka pokok permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

“Bagaimana penerapan audit manajemen sumber daya manusia sebagai alat bantu penilaian kinerja pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya?”

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah penerapan audit manajemen pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya sesuai dengan teori yang ada.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian ini antara lain:

1. Bagi RSUD Dr. Soetomo Surabaya, sebagai bahan masukan bagi pihak manajemen rumah sakit dalam mengevaluasi serta meningkatkan kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya.
2. Bagi penulis, penelitian ini merupakan aplikasi ilmu ataupun teori yang telah penulis peroleh selama kuliah sehingga dapat menambah pengalaman, kematangan berpikir, dan wawasan tentang audit manajemen fungsi sumber daya manusia.
3. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dan sebagai dokumentasi ilmiah yang berguna.

1.5. Sistematika Penulisan

Skripsi ini akan disusun dalam beberapa bab dengan sub-sub bab yang disusun secara sistematis dengan pembahasan sebagai berikut:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, kemudian memberikan rumusan penyelesaian masalah dengan manfaat dan tujuan yang akan didapat atau dicapai dengan dilakukannya penelitian.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan semua teori yang berkaitan dengan audit manajemen dan audit manajemen sumber daya manusia yang penulis gunakan sebagai landasan serta acuan dalam menentukan tahapan-tahapan dalam menyusun langkah-langkah penyelesaian masalah.

BAB 3: METODELOGI PENELITIAN

Bab ini membahas tentang pendekatan penelitian yang digunakan, ruang lingkup penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data serta teknik analisis.

BAB 4: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai gambaran umum objek penelitian dan deskripsi hasil penelitian. Dari data yang diperoleh akan dilakukan analisis serta pembahasan untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan.

BAB 5: SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menjelaskan mengenai simpulan yang didapat dari deskripsi, analisa dan pembahasan dari penelitian yang dilakukan dan membuat rekomendasi atau saran mengenai audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

DAFTAR PUSTAKA**LAMPIRAN**

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengauditan

2.1.1 Definisi Pengauditan

Boynton dan Johnson (2006:6) mengutip definisi *auditing* dari *The Report of the Comitee on Basic Auditing Concepts of the American Accounting Association (Accounting Review, vol. 47)* sebagai: “*A systematic process of objectively obtaining and evaluating evidence regarding assertions about economic actions and events to ascertain the degree of correspondence between those assertions and established criteria and communicating the result to interested users*”. Definisi tersebut mengemukakan bahwa, audit merupakan proses yang sistematis dalam memperoleh dan mengevaluasi bukti berdasarkan asersi tentang peristiwa dan tindakan ekonomi untuk memastikan tingkat kesesuaian antara asersi-asersi tersebut dan kriteria yang telah ditetapkan serta mengkomunikasikannya hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

2.1.2. Tipe-tipe Audit

Boynton dan Johnson (2006:8) mengemukakan tiga tipe audit, sebagai berikut:

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

Meliputi kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti tentang presentasi posisi keuangan perusahaan, hasil dari kegiatan operasi perusahaan serta

aliran kas dengan tujuan untuk mengungkapkan opini apakah semuanya itu sudah disajikan secara wajar berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Pada umumnya, kriteria tersebut adalah sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.

2. *Compliance Audit* (Audit Kepatuhan)

Meliputi kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti untuk menentukan apakah aktivitas keuangan maupun operasi perusahaan sesuai dengan kondisi, peraturan maupun regulasi pemerintah.

3. *Operational Audit* (Audit Operational)

Meliputi kegiatan memperoleh dan mengevaluasi bukti tentang efisiensi dan efektivitas dari aktivitas operasi perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan-tujuan perusahaan.

2.2. Audit Manajemen

2.2.1. Definisi Audit Manajemen

Bayangkara (2008:2) mendefinisikan audit manajemen adalah “pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan”. Di dalam pengertian tersebut mencakup seluruh operasi internal perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi. Jadi audit manajemen merupakan sistem evaluasi yang dirancang secara sistematis untuk memeriksa aktivitas, program-program yang diselenggarakan, atau sebagian dari entitas yang bisa diaudit untuk menilai dan melaporkan apakah sumberdaya dan dana telah digunakan secara efisien, serta

apakah tujuan dari program dan aktivitas yang telah direncanakan dapat tercapai dan tidak melanggar ketentuan aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

2.2.2. Tujuan Audit Manajemen

Siagian (1999:14) mengemukakan “maksud dari diselenggarakannya audit manajemen adalah untuk menilai tingkat efisiensi dan efektivitas serta produktivitas perusahaan, terlepas dari pendekatan apakah yang diaudit adalah perusahaan sebagai keseluruhan atau hanya terbatas pada satuan kerja tertentu atau bidang fungsional tertentu saja”.

Sedangkan tujuan audit manajemen menurut Bayangkara (2008:3) adalah: “untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikan nantinya dapat dicapai perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut”. Berkaitan dengan tujuan ini titik berat audit diarahkan terutama pada berbagai objek audit yang diperkirakan di masa yang akan datang, di samping juga mencegah kemungkinan terjadinya berbagai kerugian.

2.2.3. Peranan Audit Manajemen

Peranan audit manajemen menurut Siagaan (2001:12) adalah sebagai berikut:

1. Memungkinkan manajemen mengidentifikasi kegiatan operasional dalam perusahaan dan tidak memberikan kontribusi dalam perolehan keuntungan, melainkan justru menjadi beban bagi perusahaan.
2. Membantu manajemen dalam peningkatan produktivitas kerja dari berbagai komponen organisasi.
3. Memungkinkan manajemen mengidentifikasi hambatan dan kendala yang dihadapi dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan dan mengambil langkah-langkah strategik untuk mengatasi dan menghilangkannya.
4. Memantapkan penerapan pendekatan kesisteman dalam menjalankan roda organisasi sehingga perusahaan dikelola sebagai suatu kesatuan yang utuh dan tidak berkotak-kotak.
5. Memungkinkan manajemen pada berbagai tingkat menentukan strategi yang tepat, yaitu strategi induk oleh manajemen puncak, strategi dasar bagi manajemen fungsional serta strategi operasional bagi manajemen rendah.
6. Membantu manajemen merumuskan pedoman teknis operasional bagi para pelaksana berbagai kegiatan dalam perusahaan yang akan membantu para tenaga kerja operasional melakukan kegiatan masing-masing dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi.
7. Mengidentifikasi dengan tepat berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi dalam manajemen sumber daya manusia.

8. Membantu manajemen menilai perilaku para bawahan dalam menyediakan informasi bagi pimpinan, sesuai dengan kebutuhan pimpinan pada berbagai hierarki perusahaan.

2.2.4. Tahap Audit Manajemen

Tahap-tahap audit manajemen menurut Bayangkara (2008:10) adalah sebagai berikut:

1. **Audit Pendahuluan**

Audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Disamping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaah terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit. Dari informasi latar belakang ini, auditor dapat menentukan tujuan audit sementara (*tentative audit objective*). Dalam tahap audit ini auditor dapat menentukan beberapa tujuan audit sementara.

2. **Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen**

Pada tahapan ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah

dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan. Jika dihubungkan dengan tujuan audit sementara yang telah dibuat pada audit pendahuluan, hasil pengujian pengendalian manajemen ini dapat mendukung tujuan audit sementara tersebut menjadi tujuan audit yang sesungguhnya (*definitive audit objective*), atau mungkin ada beberapa tujuan audit sementara yang gugur, karena tidak cukup (sulit memperoleh) bukti-bukti untuk mendukung tujuan audit tersebut.

3. Audit Terinci

Pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu Kertas Kerja Audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

4. Pelaporan

Tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-

temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi). Rekomendasi harus disajikan dalam bahasa yang operasional dan mudah dimengerti serta menarik untuk ditindaklanjuti.

5. Tindak Lanjut

Sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

2.2.5. Standar Audit Manajemen

Pemberian informasi kepada manajemen mengenai efektivitas suatu fungsi diperlukan pengukuran efektivitas yang berdasar pada standar-standar tertentu. Berdasar standar yang dapat digunakan untuk mengevaluasi diungkapkan oleh Gorospe seperti yang dikutip oleh Tunggal (2003:5), yaitu:

1. Undang-undang dan Peraturan Pemerintah.
2. Standar-standar instansi pemerintahan:

- a. Rencana dan program yang disetujui.
 - b. Kebijakan dan prosedur yang ditetapkan.
 - c. Struktur organisasi yang telah disetujui.
 - d. Tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
3. Standar dan praktik instansi pemerintahan.
 4. Prinsip organisasi dan manajemen.
 5. Praktik manajemen yang sehat, proses dan teknik yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan yang maju. Kalau tidak ada standar perusahaan yang tertulis, pemikiran dan falsafah pimpinan dapat digunakan sebagai standar untuk penilaian.

2.3. Pengertian Efisiensi, dan Efektivitas

Efisiensi berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan operasinya, sehingga dicapai optimalisasi penggunaan sumber daya yang dimiliki. Efisiensi berhubungan dengan metode kerja (operasi). Dalam hubungannya dengan konsep *input-proses-output*, efisiensi adalah rasio antara output dan input. Seberapa besar output yang dihasilkan dengan menggunakan sejumlah tertentu input yang dimiliki perusahaan. Metode kerja yang baik akan dapat memandu proses operasi berjalan dengan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang dimiliki perusahaan. Jadi, efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan (Bayangkara, 2008:13).

Efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Efektivitas merupakan tolak ukur tercapai tidaknya suatu hasil kegiatan atas tingkat keberhasilan kegiatan dalam usaha mencapai apa yang telah menjadi tujuannya (Bayangkara, 2008:14).

2.4. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.4.1. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam pandangan Schluer, Dowling, Smart dan Huber (1992) seperti yang dikutip oleh Yuniarsih dan Suwatno (2008:2) sebagai berikut:

“Human Resources Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilization of several function and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization, and society”.

Pernyataan ini menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia memberikan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) berbeda dengan manajemen personalia (*personal management*). Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah aset utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM bersifat lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan

manajemen personalia menganggap karyawan sebagai salah satu faktor produksi yang harus dimanfaatkan secara produktif, atau manajemen personalia lebih menekankan pada sistem dan prosedur (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:1).

Spesialisasi sumber daya manusia menentukan desain pekerjaan. Pekerjaan merupakan jembatan atau penghubung antara karyawan dan organisasi atau perusahaan. Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok karyawan dalam wadah organisasi. Tujuan dari desain pekerjaan yaitu mengatur pekerjaan-pekerjaan yang dibutuhkan organisasi, peralatan-peralatan dan hubungan sosial serta perilaku. Bila dilihat menurut sudut pandang bagian sumber daya manusia merupakan kepuasan individu di dalam memangku jabatan. Analisis pekerjaan merupakan proses mengumpulkan, mengevaluasi serta mengorganisasi informasi-informasi tentang perancangan pekerjaan, pemahaman pekerjaan dan persyaratan-persyaratan.

2.4.2. Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit

Menurut Elly, wakil direktur departemen sumber daya manusia pada perusahaan Pfizer, Inc., seperti yang dikutip oleh Ivancevich (2003:10) menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia memegang peran yang sangat penting bagi organisasi dewasa ini. Demikian juga peran manajemen sumber daya manusia yang merupakan ujung persaingan bagi suatu organisasi rumah sakit.

Soeroso (2004:24) mengutip analisis Teng mengenai beberapa penyebab kegagalan organisasi dari sisi sumber daya manusia, yaitu:

1. Sikap serta pola pikir yang negatif.
2. Staff turnover yang tinggi.
3. Program insentif yang buruk.
4. Program pelatihan yang buruk.
5. Rendahnya kemampuan untuk mengembangkan dan memotivasi karyawan.

Menurut Adikoesoemo (2003:22) terdapat tiga jenis tenaga kerja di rumah sakit, yaitu:

1. Tenaga kerja *full timer*
Merupakan karyawan yang termasuk dalam *core* bisnis, misalnya: perawat, analis medis, *pinata rontgen*, dokter, dan sebagainya.
2. Tenaga kerja *part timer*
Biasanya untuk dokter ahli (spesialis) yang tidak banyak didapat atau tidak mudah untuk didapat.
3. Tenaga kerja *contract*
Merupakan karyawan yang tidak begitu penting dalam usaha ini dan sewaktu-waktu mudah dilepas atau diganti.

2.5. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

2.5.1. Definisi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Siagaan (2001:68) mengemukakan bahwa dari segi pengertian, yang dimaksud dengan audit manajemen sumber daya manusia adalah “seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen pada fungsi kepegawaian

untuk mencari, menemukan dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada berbagai satuan kerja pelaksana tugas pokok perusahaan”. Sedangkan Bayangkara (2008:60) mengungkapkan “audit sumber daya manusia merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia”. Dengan kata lain, sampai sejauh mana manajemen sumber daya manusia berhasil menyelenggarakan berbagai fungsinya yang akan membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Soeroso (2004:94) memberi pernyataan yang lebih spesifik mengenai audit manajemen pada sumber daya manusia di rumah sakit adalah “seluruh upaya penelitian yang dilakukan terhadap aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mencari, menemukan dan mengevaluasi fakta tentang sejauh mana manajemen berhasil memberikan dukungan kepada satuan tugas pokok rumah sakit.

2.5.2. Manfaat Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Bayangkara (2008:61) menyatakan bahwa terdapat paling sedikit sepuluh jenis manfaat yang dapat dipetik oleh suatu perusahaan atau instansi apabila audit dalam bidang fungsional yang sangat strategik ini terselenggara dengan baik, yaitu:

1. Mengidentifikasi kontribusi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia kepada organisasi.
2. Memperbaiki citra satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia.

3. Menunjukkan bahwa timbulnya citra negatif tidak hanya disebabkan oleh para pelaksana tugas pokok saja, tetapi juga merupakan akibat ketidakmampuan manajemen sumber daya manusia.
4. Kejelasan tugas dan tanggung jawab satuan kerja yang menangani sumber daya manusia.
5. Mendorong penerapan kebijaksanaan yang seragam dalam praktek-praktek mengurus sumber daya manusia.
6. Informasi yang terungkap dari audit bisa memberi indikasi apakah dalam perusahaan terdapat masalah-masalah sumber daya manusia yang serius dan harus segera ditangani atau tidak.
7. Menjamin ketaatan perusahaan atau instansi terhadap peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan pemerintah di bidang ketenagakerjaan.
8. Peningkatan kemampuan menekan biaya dalam penyelenggaraan berbagai fungsi atau kegiatan perusahaan.
9. Meningkatkan kemampuan satuan kerja yang menangani sumber daya manusia untuk berubah mengikuti irama perubahan organisasional.
10. Mendukung terciptanya sistem informasi sumber daya manusia yang handal.

2.5.3. Ruang Lingkup Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah untuk mengevaluasi program atau aktivitas sumber daya manusia secara

komprehensif, maka ruang lingkup audit ini meliputi seluruh proses sumber daya manusia, baik secara parsial (pada satu bidang program atau aktivitas) maupun secara keseluruhan, sesuai dengan kebutuhan dari hasil audit, baik dilakukan hanya pada satu departemen (divisi) maupun pada perusahaan atau instansi secara keseluruhan. Menurut Bayangkara (2008:68) ruang lingkup pada audit ini terdiri dari:

1. Rekrutmen atau perolehan SDM, mulai dari awal proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan (pemberdayaan) SDM, meliputi semua aktivitas pengelolaan SDM setelah ada di perusahaan, mulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja karyawan.
3. Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan.

2.5.4. Sasaran Audit Manajemen Sumber Daya Manusia

Sasaran-sasaran audit manajemen sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh Bayangkara (2008:68), yaitu “seluruh proses sumber daya manusia, baik secara parsial (pada satu bidang program atau aktivitas) maupun secara keseluruhan, sesuai dengan kebutuhan dari hasil audit, baik dilakukan hanya pada satu departemen (divisi) maupun pada perusahaan atau instansi secara keseluruhan”.

2.5.4.1. Audit atas Perolehan Sumber Daya Manusia

Audit atas perolehan sumber daya manusia ini terdapat tiga bagian penting, yaitu:

1. Perencanaan sumber daya manusia.

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tentang kebutuhan dan ketersediaan SDM untuk menyelesaikan berbagai bidang tugas dan tanggung jawab yang harus dikelola perusahaan dalam mencapai tujuannya. Rencana SDM merupakan bagian dari rencana strategis perusahaan, di mana rencana ini memastikan kebutuhan SDM untuk mengimplementasikan strategi pencapaian tujuan perusahaan dapat terpenuhi dalam kapasitas (kuantitas dan kualifikasinya) yang tepat pada saat diperlukan.

Tahapan dalam proses perencanaan SDM diawali dengan mempertimbangkan tujuan dan strategi perusahaan. Tingginya intensitas persaingan dan perubahan lingkungan bisnis untuk memberikan yang terbaik bagi pelanggan berdampak pada perubahan strategi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tahapan berikutnya setelah penilaian kondisi internal SDM dilakukan adalah analisis lingkungan eksternal yang memengaruhi penawaran tenaga kerja di pasar kerja.

Beberapa tujuan yang hendak dicapai melalui perencanaan SDM, menunjukkan komitmen fungsi SDM secara keseluruhan dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan melalui:

- a. Penentuan kuantitas dan kualitas SDM yang akan mengisi semua formasi di dalam perusahaan.

- b. Menjamin tersedianya SDM saat ini dan yang akan datang, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan dan mempertanggungjawabkannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Memudahkan koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi pengelolaan SDM sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan atau kelebihan SDM.
- f. Memberikan pedoman bagi setiap program/aktivitas SDM.
- g. Memberikan dasar untuk melakukan evaluasi terhadap karyawan.

Sedangkan manfaat dari perencanaan SDM, yaitu:

- a. Perusahaan dapat memanfaatkan secara optimal SDM yang sudah ada di perusahaan.
- b. Meningkatkan efektivitas kerja.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Tersedianya SDM yang memenuhi kualifikasi untuk memegang wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.
- e. Menyediakan dasar penyusunan program SDM bagi fungsi SDM (Bayangkara, 2008:71).

2. Rekrutmen.

Rekrutmen meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan

yang ada (Bayangkara, 2008:75). Kegiatan kunci dalam pelaksanaan rekrutmen meliputi:

- a. Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang pada setiap bidang, jenis pekerjaan, dan levelnya dalam perusahaan.
 - b. Terus berupaya mendapatkan informasi tentang perkembangan kondisi pasar tenaga kerja.
 - c. Menyusun bahan-bahan rekrutmen yang terpadu berhubungan dengan aktivitas SDM yang lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan.
 - d. Mendapatkan *pool* calon karyawan yang berbobot dan memenuhi syarat.
 - e. Mencatat jumlah dan kualitas pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya.
 - f. Melakukan tindak lanjut terhadap karyawan baik yang ditolak maupun yang diterima untuk mengevaluasi efektivitas rekrutmen yang dilakukan.
3. Seleksi dan penempatan.

Seleksi adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Sedangkan penempatan (*placement*) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya. Seleksi dan penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan (pekerjaan) yang tepat. Hal ini berarti mengukur kesesuaian antara ketrampilan, pengetahuan, dan kemampuan seseorang dengan tuntutan pekerjaan dan juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan, serta kesempatan dan

budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan (Bayangkara, 2008:78).

2.5.4.2. Audit atas Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Audit atas pengelolaan sumber daya manusia ini terdapat beberapa bagian-bagian penting, yaitu:

1. Pelatihan dan pengembangan karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, baik saat ini maupun di masa yang akan datang. Pelatihan menekankan pada peningkatan ketrampilan dan kemampuan SDM dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya saat ini, sedangkan pengembangan SDM lebih menekankan pada peningkatan kinerja SDM di masa yang akan datang (Bayangkara, 2008:83).

Identifikasi kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan cara:

- a. Menentukan ketrampilan apa yang dibutuhkan karyawan agar memiliki kinerja yang baik sesuai dengan yang dibutuhkan dalam strategi pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Melakukan penilaian secara spesifik untuk mengidentifikasi topik yang tepat untuk pelatihan.
- c. Melakukan proses identifikasi secara terus menerus yang meliputi penilaian terhadap kursus (pelatihan) yang telah selesai dilaksanakan dan memberikan saran kepada unit bisnis dan manajer untuk pelaksanaan pelatihan berikutnya.

- d. Menentukan tolak ukur (*benchmarking*) pada industri yang sama terhadap pelatihan yang dilakukan dan keberhasilannya dalam meningkatkan kinerja karyawan (Bayangkara, 2008:83).

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan secara garis besar adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kualitas dan kuantitas output.
 - b. Menurunkan biaya kegagalan produk.
 - c. Menurunkan pemborosan penggunaan sumber daya.
 - d. Menurunkan kecelakaan kerja.
 - e. Menurunkan perputaran karyawan, tingkat absensi, dan meningkatkan kepuasan kerja.
 - f. Mencegah timbulnya rasa antipati (*apriori*) karyawan.
2. Perencanaan dan pengembangan karier

Karier adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Karier merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subjektif atas pekerjaan) dan aktivitas selama masa kerja individu. Tujuan karier adalah posisi di masa depan yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya (Bayangkara, 2008:87).

Hasil suatu penelitian menyimpulkan bahwa kebutuhan karyawan dalam perencanaan dan pengembangan karier, antara lain:

- a. Persamaan karier (*career equality*)
- b. Kepedulian atasan (*supervisory concern*)

- c. Kesadaran akan adanya kesempatan (*awareness of opportunity*)
- d. Minat karyawan (*employee interest*)
- e. Kepuasan karier (*carier satisfaction*)

(Bayangkara, 2008:87).

Agar program perencanaan dan pengembangan karier dapat berjalan dengan efektif, terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan:

- a. Perencanaan dan pengembangan karier harus terintegrasi dengan perencanaan SDM.
- b. Perencanaan dan pengembangan karier harus diikuti dengan evaluasi yang memadai.
- c. Kebutuhan karyawan (Bayangkara, 2008:88).

3. Penilaian kinerja.

Penilaian kinerja karyawan pada dasarnya adalah menghubungkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar (ukuran) keberhasilan yang telah ditetapkan sebelumnya untuk tugas dan tanggungjawab tersebut. Hasil penilaian kinerja karyawan dapat mencerminkan sebagian dari kinerja perusahaan (Bayangkara, 2008:92).

Berdasarkan orientasi penilaiannya, tujuan penilaian kinerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Tujuan penilaian kinerja berorientasi masa lalu
- b. Tujuan penilaian kinerja berorientasi masa depan (Bayangkara, 2008:92).

4. Kompensasi dan balas jasa

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti (imbalan) atas kontribusi yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Hal ini merupakan salah satu bentuk pelaksanaan fungsi manajemen SDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual atas jasa, keahlian atau pekerjaan, dan kesetiaan karyawan kepada bisnis perusahaan. Kompensasi dibedakan menjadi dua kelompok besar, yaitu kompensasi finansial dan non finansial (Bayangkara, 2008:95).

Secara umum tujuan dari manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal menjamin bahwa seluruh karyawan di dalam perusahaan mendapatkan kompensasi berdasarkan standar yang sama, yang secara proporsional mengatur kompensasi sesuai dengan bidang kerja dan tingkat jabatan yang telah ditentukan di depan. Keadilan eksternal menjamin bahwa karyawan mendapatkan kompensasi secara adil sesuai dengan yang terjadi di pasar kerja (Bayangkara, 2008:95).

5. Keselamatan dan kesehatan kerja

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

Kondisi fisiologis-fisik merupakan berbagai akibat dalam bentuk penyakit, cedera, atau meninggal karena pengelolaan keselamatan kerja yang kurang baik.

Berbagai penyakit yang diderita karyawan bisa terjadi karena lingkungan kerja yang kurang mendukung seperti sirkulasi udara yang tidak lancar, sanitasi yang tidak memadai, penerangan yang tidak mencukupi atau kebisingan yang berlebihan dan kondisi lingkungan kerja yang tidak menguntungkan lainnya. Berbagai kecelakaan kerja bisa terjadi karena kurangnya fasilitas atau instruksi keselamatan kerja yang seharusnya tersedia pada setiap fasilitas kerja yang digunakan perusahaan. Selain akan menimbulkan biaya sosial yang tinggi, hal ini juga berakibat pada rendahnya produktivitas karyawan. Gangguan keselamatan dan kesehatan kerja dapat berupa:

- a. Kecelakaan kerja
- b. Penyakit yang diakibatkan oleh pekerjaan
- c. Kehidupan kerja yang berkualitas rendah
- d. Stres pekerjaan
- e. Kelelahan kerja

(Bayangkara, 2008:99)

6. Kepuasan kerja karyawan

Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi pula kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Jadi kepuasan kerja merupakan

gambaran evaluasi seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Bayangkara, 2008:104).

2.5.4.3. Audit atas Pengurangan Sumber Daya Manusia

Perubahan lingkungan bisnis di mana perusahaan harus mampu beroperasi dengan sangat efisien, juga menuntut perusahaan untuk melakukan perubahan dalam organisasinya. Kemungkinan yang sering terjadi adalah kebijakan untuk melakukan restrukturisasi yang memungkinkan hilangnya beberapa jabatan karena tersebut sudah tidak efektif lagi untuk dipertahankan dan fungsi-fungsinya bisa dilaksanakan oleh jabatan lain yang saat ini tetap dipertahankan. Sebagai akibat dari restrukturisasi ini, pengurangan tenaga kerja merupakan konsekuensi logis yang harus terjadi. Hal ini dapat menimbulkan kekhawatiran dan keresahan karyawan (Bayangkara, 2008:108).

2.6. Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Topik mengenai audit manajemen telah dibahas dalam beberapa penelitian sebelumnya. Beberapa ini skripsi yang membahas mengenai audit manajemen, yaitu:

Tabel 2.1.
Tinjauan Penelitian Sebelumnya

No	Judul	Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1.	Evaluasi Penerapan Audit Manajemen untuk Penilaian Kinerja pada Fungsi Personalia dalam Organisasi Pemerintah pada Kantor X Surabaya	Natalia Kristina Tahun 2006	Penggunaan audit manajemen dan metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian evaluasi.	Terletak pada obyek penelitiannya, yaitu rumah sakit.
2.	Evaluasi Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia pada Bagian Keperawatan Rumah Sakit Adi Husada Surabaya.	Deang P. Siahaan Tahun 2009	Penggunaan audit manajemen dan metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian evaluasi.	Terletak pada obyek penelitiannya, yaitu rumah sakit yang berbeda dengan fungsi bagian yang berbeda pula.
3.	Evaluasi Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Pemasaran pada PT. Semen Gresik (PERSERO) TBK Gresik	Galuh N. Murti Tahun 2010	Penggunaan audit manajemen dan metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian evaluasi.	Terletak pada obyek penelitiannya, yaitu rumah sakit dengan fungsi bagian yang berbeda pula.
4.	Evaluasi Pelaksanaan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia pada IRJ RSUD Dr. Soetomo Surabaya	Izzaty C. Mudjiyumi Tahun 2010	Penggunaan audit manajemen dan metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian evaluasi.	Terletak pada fungsi bagian yang berbeda.

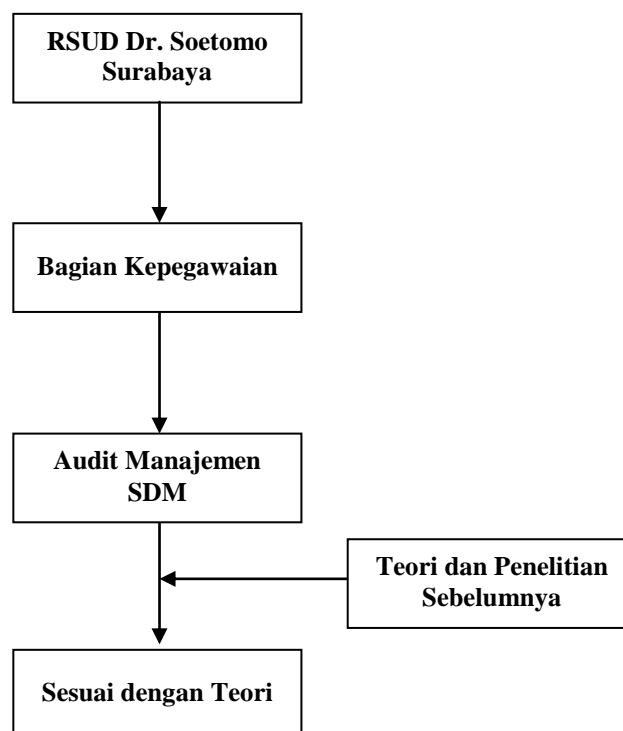
2.7. Pertanyaan Penelitian

Sebagaimana yang dikemukakan dalam rumusan masalah pada Bab 1 di atas, yaitu “Bagaimana penerapan audit manajemen sumber daya manusia sebagai alat bantu penilaian kinerja pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya?”. Sehingga, pertanyaan penelitian dalam penelitian ini adalah “apakah penerapan audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya sesuai dengan teori yang ada?”.

2.8. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir yang digunakan dalam penelitian ini di tuangkan dalam gambar berikut:

Gambar 2.1.
Bagan Kerangka Berfikir



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif evaluasi, yaitu jenis penelitian yang dilakukan dalam rangka melakukan evaluasi atau penilaian terhadap suatu program atau kegiatan yang dilakukan untuk melihat apakah program atau kegiatan yang dilakukan tersebut sudah sesuai dengan standar/teori yang ada. Penelitian ini termasuk dalam kelompok penelitian evaluasi karena dalam penelitian ini dilakukan evaluasi pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia.

Mengenai hal ini Patton (2006:37) memberikan penjelasan sebagai berikut.

“Suatu penelitian dikatakan penelitian dengan proses evaluasi jika memungkinkan pengambil keputusan dan pengguna program memahami dinamika berjalannya suatu program. Proses evaluasi pada umumnya berguna untuk menyatakan cakupan di mana program dapat dikembangkan, seperti halnya menyoroti kekuatan program yang harus dipelihara. Selain itu, pendekatan kualitatif studi evaluasi juga dapat digunakan untuk mengetahui pada tingkatan mana suatu program sudah ditetapkan secara efektif”.

Lebih lanjut, Patton (2006:1) mengatakan sebagai berikut.

“Dalam metode evaluasi kualitatif terdapat tiga cara pengumpulan data, yaitu 1) wawancara mendalam, wawancara dengan format pertanyaan terbuka; 2) observasi langsung; dan 3) pemanfaatan dokumen tertulis termasuk sumber-sumber tertulis dari hasil wawancara terbuka pada kuesioner, buku harian seseorang, dan catatan program. Data evaluasi kualitatif awalnya belum terolah, informasi deskriptif tentang program dan orang dalam suatu program. Evaluator mendatangi program untuk melakukan observasi secara langsung tentang aktivitas program, kadang-

kadang melibatkan secara personal dalam kegiatan yang ada sebagai pengamat yang berperan serta”.

Sehingga, penelitian kali ini merupakan penelitian kualitatif berupa studi evaluasi implementasi, yang dijelaskan oleh Patton (2006:37) berdasarkan Williams (1976) bahwa “kurangnya perhatian untuk implementasi sekarang ini merupakan tantangan berat untuk meningkatkan berjalannya program secara kompleks, analisis kebijakan, dan percobaan di wilayah kebijakan sosial”. Di dalam penelitian ini, akan mengevaluasi penerapan audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Karena mengambil topik mengenai bagaimana penerapan audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya, maka studi evaluasi implementasi yang akan digunakan sebagai metode penelitian ini.

3.1.1. Ruang Lingkup Penelitian

Pada penelitian ini akan dilakukan pembatasan pada ruang lingkup penelitian, subyek penelitian ini adalah fungsi sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Sedangkan obyek penelitian ini adalah pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Pembahasan yang dilakukan hanya dibatasi pada bagaimana pelaksanaan audit manajemen tersebut telah efektif dibandingkan dengan teori yang ada.

3.1.2. Rancangan Penelitian

1. Pertanyaan Penelitian

Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

"Bagaimana penerapan audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian di RSUD Dr. Soetomo Surabaya?"

2. Proposisi

Proposisi yang disusun berdasarkan pertanyaan penelitian adalah:

Pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia akan menentukan tingkat kemampuan pada Bagian Kepegawaian dalam mengidentifikasi permasalahan sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian di RSUD Dr. Soetomo Surabaya pada masa yang akan datang.

3. Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

4. Logika yang Mengaitkan Data dengan Proposisi

Data yang diperoleh dan dikumpulkan harus mengacu pada proposisi yang telah disusun. Data yang dikumpulkan tersebut akan digunakan sebagai bahan analisis untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan.

5. Kriteria untuk Menginterpretasikan Temuan

Data yang telah dikumpulkan tersebut selanjutnya akan diolah dan dianalisis berdasarkan teori tahapan-tahapan pelaksanaan audit

manajemen. Dari hasil analisis kemudian akan ditarik kesimpulan mengenai pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif, yaitu data yang dikumpulkan berdasarkan keadaan dan gambaran umum audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian di RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari wawancara dengan narasumber yang dalam penelitian ini adalah Kepala Bagian Kepegawaian dan Kepala Bagian Satuan Pengendalian Internal (SPI).
2. Data Sekunder, yang antara lain terdiri dari:
 - a. Data sekunder internal, yaitu dokumen-dokumen rumah sakit yang memberikan informasi tentang RSUD Dr. Soetomo Surabaya yang terkait terhadap penelitian ini.
 - b. Data sekunder eksternal, yang meliputi literatur-literatur terkait seperti buku-buku, majalah, artikel, bahkan penelitian sebelumnya tentang audit manajemen sumber daya manusia. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis dan diperbandingkan dengan hasil studi kepustakaan yang telah disusun dalam pengembangan teori.

3.3. Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur penelitian data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan prosedur penelitian ilmiah pada umumnya, yang antara lain meliputi:

1. Survei Pendahuluan

Peneliti melakukan survei pendahuluan berupa kunjungan awal ke rumah sakit untuk memperoleh gambaran umum tentang situasi dan kondisi rumah sakit berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

2. Studi Kepustakaan

Prosedur ini dilaksanakan dengan tujuan mengumpulkan serta mempelajari data teoritis serta penerapannya melalui literatur-literatur seperti buku, artikel, bahkan penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

3. Studi Lapangan

Saat melakukan studi lapangan, peneliti mengamati secara langsung objek penelitian yang bertujuan untuk memperoleh data dan informasi pendukung yang akurat yang akan diperlukan sebagai masukan bagi proses analisis selanjutnya. Teknik yang digunakan dalam penelitian lapangan ini antara lain:

- a. Wawancara

Peneliti melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak yang terkait dengan penelitian yang akan dikaji untuk mendapatkan berbagai informasi yang dibutuhkan.

b. Dialog atau Diskusi

Dialog atau diskusi yang dilakukan oleh peneliti bertujuan untuk menambah pengetahuan dan informasi.

c. Dokumentasi

Peneliti membaca serta mempelajari dokumen, buku/catatan, dan laporan yang dapat memberikan informasi-informasi yang diperlukan oleh peneliti dalam mendukung penelitian ini.

3.4. Teknik Analisis

Setelah data yang diperlukan terkumpul dan relatif lengkap, peneliti melakukan analisis dengan mengolah data yang diperoleh berlandaskan teori dan membandingkannya dengan keadaan sebenarnya di rumah sakit. Langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis ini antara lain:

1. Menguraikan dan menganalisa gambaran umum instansi yang mencakup: sejarah, struktur organisasi, *job description*, visi, misi dan tujuan instansi.
2. Mengelompokkan dan menelaah data yang diperlukan untuk mengetahui penerapan audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya sesuai dengan lingkup yang telah ditentukan.
3. Dari semua data tersebut kemudian dilakukan pemahaman dan analisa dengan dipelajari hubungan-hubungan yang ada dengan kesesuaian antara prosedur, standar, dan teori yang ada.

4. Mengevaluasi secara keseluruhan penerapan audit manajemen sumber daya manusia untuk mengetahui efektivitas audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

3.5. Jadwal dan Tempat Penelitian

Tempat dan waktu dalam penelitian skripsi ini adalah:

- Hari/Tanggal dan Tempat : 1. Jum'at/10 Desember 2010
Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo
Surabaya
2. Rabu/9 Februari 2011
Satuan Pengendalian Internal RSUD Dr.
Soetomo Surabaya
- Waktu : Satu bulan

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum

4.1.1. Sejarah Singkat Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Soetomo Surabaya

Pada tahun 1923, NIAS (*Nedeerlansch Indische Artachschool*) yang awalnya terletak di Jl. Kedungdoro 38, Surabaya, dipindahkan ke gedung di Jl. Mayjend. Prof. Dr. Moestopo 47 yang sekarang menjadi Fakultas Kedokteran Universitas Airlangga, dan sebagai Rumah Sakit Pendidikan menggunakan Rumah Sakit Simpang atau Stadsver Band. Kemudian pada tahun 1937, oleh Kerajaan Belanda dibangun Rumah Sakit Angkatan Laut (*Central Burgerijike Ziekenhuis - CBZ*) di desa Karangmenjangan. Dan pada tahun 1943, di masa penjajahan Jepang pembangunan Rumah Sakit Karangmenjangan dilanjutkan oleh Pemerintahan Jepang yang setelah selesai pembangunannya kemudian tetap dijadikan sebagai Rumah Sakit Angkatan Laut.

Namun di tahun 1948, tepatnya pada tanggal 1 September 1948 oleh Pemerintah Pendudukan Belanda, Rumah Sakit Simpang diubah namanya menjadi Roemah Sakit Oemoem Soerabaja. Kemudian pada tahun 1950, Roemah Sakit Oemoem Soerabaja di bawah Departemen Kesehatan Republik Indonesia, ditetapkan sebagai Rumah Sakit Umum Pusat.

Dan pada tahun 1953 s.d 1954 sebageian pelayanan Bagian Bedah Rumah Sakit Umum Pusat (Rumah Sakit Simpang) dipindahkan ke Rumah Sakit Karangmenjangan dengan OK lama yang sudah dipakai (untuk operasi aktif),

sedangkan untuk bedah akut (*emergency*) masih berada di Rumah Sakit Umum Pusat (Rumah Sakit Simpang). Kemudian pada tahun 1980, Rumah Sakit Simpang yang berada di Jl. Pemuda No. 33 Surabaya, dijual dengan sistem tukar tambah. Dan akhirnya di Rumah Sakit Karangmenjangan dibangunlah UGD dengan ruangan bedah berlantai tiga. Dengan demikian semua kegiatan pelayanan dijadikan satu di Rumah Sakit Karangmenjangan.

Dari tahun 1964, awalnya bernama Rumah Sakit Umum Pusat Surabaya kemudian dirubah namanya menjadi Rumah Sakit Dr. Soetomo, sesuai dengan surat Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia, tanggal 20 Mei 1964 No. 26769/KAB/76. Kemudian di tahun 1965, berdasarkan PP No. 4 Tahun 1965 pengelolaan/penyelenggaraan RSUP Dr. Soetomo diserahkan kepada Pemerintah Daerah Tingkat I Jawa Timur. Sehingga pada tahun 1979, sesuai dengan SK. Menkes 51/Menkes/SK/1179 RSUD Dr. Soetomo (telah berubah namanya dari RSUP Dr. Soetomo menjadi RSUD Dr. Soetomo) ditetapkan menjadi Rumah Sakit Kelas A sebagai rumah sakit pelayanan, pendidikan, penelitian dan pusat rujukan tertinggi untuk wilayah Indonesia Timur. Dan di tahun 1999, sesuai Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur No. 2 Tahun 1999 tentang pengelolaan keuangan RSUD Dr. Soetomo sebagai Unit Swadana Daerah yang mulai diberlakukan pada tanggal 1 April 1999.

4.1.2. Visi, Misi, Motto dan Nilai RSUD Dr. Soetomo Surabaya

4.1.2.1. Visi dan Misi

Visi RSUD Dr. SOETOMO adalah pemuka dalam pelayanan, pemuka dalam pendidikan, dan pemuka dalam penelitian menuju Indonesia sehat 2010.

Sedangkan visi tersebut kemudian diterjemahkan dalam misi RSUD Dr. SOETOMO, yaitu:

1. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang aman, informatif, efektif, efisien, mutu, manusiawi, dan memuaskan.
2. Menyelenggarakan pelayanan rujukan tertinggi.
3. Mendorong terwujudnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional, akuntabel, dan berorientitas pelanggan.
4. Melaksanakan pendidikan dan penelitian yang menunjang pelayanan kesehatan prima, baik dalam skala nasional maupun internasional.
5. Memberikan pelayanan dengan tetap memperhatikan aspek sosial – ekonomi.

4.1.2.2.Motto

“Noto Roso, Among Roso, Mijil Tresno, Agawe Karyo”

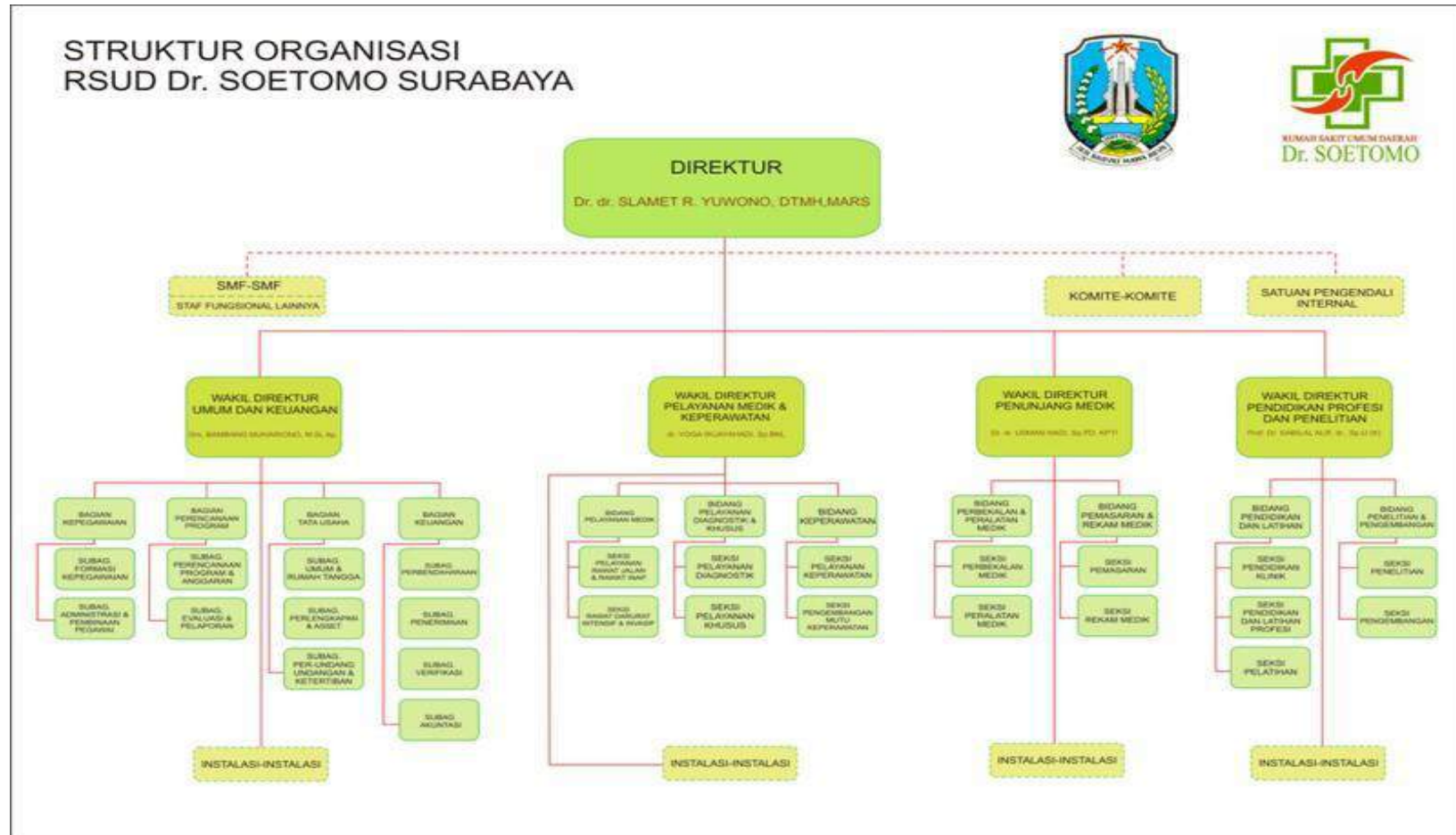
4.1.2.3.Nilai

Nilai yang diusung oleh RSUD Dr. Soetomo, yaitu: Mutu, Profesionalisme, Pemerataan, Kebersamaan, dan Efisiensi.

4.1.3. Struktur Organisasi RSUD Dr. Soetomo Surabaya

Struktur organisasi pada RSUD Dr. Soetomo Surabaya dapat dilihat pada gambar 4.1 di halaman berikut.

Gambar 4.1
Bagan Organisasi RSUD Dr. Soetomo Surabaya



Sumber: <http://rsudrsoetomo.jatimprov.go.id>

Di dalam struktur organisasi RSUD Dr. Soetomo Surabaya, secara struktural posisi Bagian Kepegawaian berada di bawah Wakil Direktur Umum dan Keuangan, yang mempunyai tugas merumuskan kebijakan, mengembangkan, mengkoordinasikan, mengawasi, membina dan mengendalikan kegiatan kepegawaian, perencanaan program, ketatausahaan, pengelolaan keuangan dan instalasi di bawah koordinasinya.

4.2. Deskripsi Hasil Penelitian

4.2.1. Bagian Kepegawaian

Di dalam struktur organisasi Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya, Kepala Bagian Kepegawaian mempunyai jabatan tertinggi di dalam fungsi Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya, yang berfungsi menyelenggarakan administrasi karyawan yang meliputi arsip-arsip personalia, surat keputusan yang berhubungan dengan penerimaan, mutasi, cuti, persiapan pensiun, dll.

Adapun visi yang dimiliki oleh Bagian Kepegawaian adalah mengembangkan kinerja Sub Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo, sehingga berdaya guna dan berhasil guna. Sedangkan misi yang dianut oleh Bagian Kepegawaian adalah semua urusan pegawai selesai tepat waktu tanpa ada perbedaan. Berkenaan dengan motto yang dimiliki oleh Bagian Kepegawaian adalah belajar, berkarya, bekerja pada Sub Bagian Kepegawaian untuk membahagiakan semua karyawan RSUD Dr. Soetomo. Untuk dapat mencapai misi tersebut Sub Bagian Kepegawaian berpedoman kepada “BUASS” (Bekerja

yang rajin, Usaha dan upaya ditingkatkan, Akal sehat digunakan, Santai tetap tekun, dan Selesai sesuai dengan harapan).

Bagian kepegawaian terdiri dari 2 sub bagian, yaitu Sub Bagian Formasi Kepegawaian, dan Sub Bagian Administrasi dan Pembinaan Pegawai. Masing-masing Sub Bagian dipimpin oleh Kepala Sub Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala bagian.

Adapun tugas-tugas yang dimiliki oleh Sub Bagian Formasi Kepegawaian, antara lain:

1. Menghimpun, mengolah, dan menganalisis perencanaan program kegiatan penyusunan formasi kepegawaian.
2. Menyiapkan bahan koordinasi penyusunan standar kebutuhan pegawai per jenis kepegawaian, per unit kerja dan per bidang tugas (rasio, kompetensi, kapasitas).
3. Menyiapkan bahan analisis kebutuhan jabatan fungsional dan jabatan struktural, penyusunan uraian pekerjaan dan persyaratan pekerjaan di rumah sakit.
4. Menyiapkan bahan rencana rekrutmen karyawan dan penempatan sesuai formasi kepegawaian.
5. Menyiapkan bahan koordinasi penyusunan standar penggajian dan sistem remunerasi rumah sakit.
6. Menyiapkan bahan koordinasi penyusunan peta kompetensi dan kebutuhan pendidikan dan pelatihan karyawan bersama Bidang Pendidikan dan Pelatihan.

7. Menyusun kebutuhan sistem informasi kepegawaian rumah sakit;
8. Monitoring, evaluasi dan penyusunan laporan kegiatan formasi kepegawaian.
9. Melaksanakan administrasi, dan dokumentasi formasi kepegawaian.
10. Menyiapkan bahan-bahan perumusan kebijakan.
11. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian.

Sedangkan, tugas-tugas yang dimiliki oleh Sub Bagian Administrasi dan Pembinaan Pegawai, antara lain:

1. Menyiapkan bahan perencanaan program dan kegiatan administrasi dan pembinaan pegawai.
2. Menyiapkan bahan penyusunan pedoman teknis administrasi dan pembinaan pegawai.
3. Melaksanakan kegiatan administrasi kepegawaian meliputi: kenaikan pangkat, angka kredit jabatan profesi, kenaikan gaji berkala, penilaian kinerja (DP3), cuti, pindah, mutasi, dan disiplin kepegawaian.
4. Menyusun daftar urut kepangkatan (DUK), daftar nama pegawai per jenis kepegawaian per unit kerja.
5. Menyiapkan bahan pembinaan disiplin pegawai.
6. Menghimpun, mengolah dan menyusun database dan sistem informasi kepegawaian.
7. Memantau, mengevaluasi dan menyusun laporan kegiatan administrasi dan pembinaan kepegawaian.
8. Melaksanakan administrasi dan dokumentasi kegiatan pembinaan pegawai.

9. Menyiapkan bahan-bahan perumusan kebijakan.
10. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian.

4.2.2. Aktivitas Fungsi Sumber Daya Manusia Bagian Kepegawaian RSUD

Dr. Soetomo Surabaya

4.2.2.1. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia diselenggarakan untuk memastikan bahwa aktivitas-aktivitas sumber daya manusia selalu konsisten dan selaras dengan arah tujuan yang telah ditetapkan. Bagian Kepegawaian memiliki prosedur ketentuan formal dan tujuan yang mengatur tentang pengadaan pegawai baru di Bagian Kepegawaian melalui perjanjian atau kontrak kerja yang baru. Namun, Bagian Kepegawaian tidak memiliki ataupun membuat suatu pencatatan perencanaan tenaga kerja yang menggambarkan pergantian tenaga kerja dan penambahan untuk kebutuhannya.

Berkenaan dengan permintaan tenaga kerja Bagian Kepegawaian memiliki beberapa persyaratan atau identifikasi agar dapat menentukan dengan tepat kebutuhan tenaga kerjanya melalui prosedur kualifikasi umum dan kualifikasi khusus. Klasifikasi umum merupakan syarat-syarat yang bersifat umum yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja, sedangkan klasifikasi khusus merupakan syarat-syarat yang harus dipenuhi yang berkenaan tentang jenis atau bagian-bagian pekerjaan yang ingin dilamar oleh calon tenaga kerja baru setelah klasifikasi umum terpenuhi. Kemudian Bagian Kepegawaian melakukan batasan dan pembagian peran yang jelas dari setiap pihak-pihak yang terkait untuk

melakukan pekerjaan atau tugas-tugasnya sesuai dengan batasan dan perannya masing-masing.

Dengan tidak adanya pihak/fungsi/departemen lain yang terlibat dalam melakukan perencanaan tenaga kerja pada Bagian Kepegawaian, hal ini dikarenakan hanya Bagian Kepegawaian saja yang melakukan berbagai aktivitas-aktivitas yang menyangkut tenaga kerja yang diperlukan oleh pihak RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

4.2.2.2.Rekrutmen

Dalam melakukan rekrutmen Bagian Kepegawaian berupaya melakukan pencarian calon pegawai yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Pertimbangan yang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian dalam melakukan pemilihan sumber tenaga kerja didasarkan pada kebutuhan sumber daya manusia yang sesuai dengan kualifikasi ataupun pedoman yang telah ditetapkan, berupa analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan, serta Bagian Kepegawaian tidak hanya semata-mata memanfaatkan sumber tenaga kerja yang paling murah, tetapi Bagian Kepegawaian juga memperhatikan pula kredibilitas dari sumber tersebut.

Bagian Kepegawaian tidak diberikan wewenang penuh untuk melakukan proses rekrutmen. Namun, ada yang terlibat di dalam tim proses rekrutmen pegawai sesuai dengan prosedur dan tujuan yang telah ditetapkan. Dalam melakukan proses rekrutmen Bagian Kepegawaian memberikan beberapa tahapan tes yang harus dilalui oleh para calon pegawai, yaitu dimulai dari tes tulis umum,

tes tulis kompetensi, tes kesehatan serta psikotes dan wawancara. Kemudian hasil dari tahapan tes tersebut akan diumumkan di depan Bagian Kepegawaian. Bagi calon pegawai yang dinyatakan lulus tes dengan nama-nama yang telah tercantum pada papan pengumuman kemudian segera menghadap ke Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya untuk menandatangani Surat Kontrak Kerja dan Surat Pernyataan tidak Merokok di lingkungan RSUD Dr. Soetomo Surabaya (bagi peserta pria) dengan membawa materai @Rp6.000,00 sebanyak 2 (dua) lembar.

Untuk proses rekrutmen Bagian Kepegawaian secara internal berupa pegawai lama (yang sudah bertugas di RSUD Dr. Soetomo Surabaya) baik yang menduduki jabatan struktural, fungsional, atau sebagai pelaksana (staf) yang kemudian dilakukan melalui alih tugas serta promosi untuk mengisi jabatan yang kosong. Sedangkan untuk rekrutmen Bagian Kepegawaian secara eksternal akan diumumkan melalui media cetak ataupun pengumuman yang ditempatkan pada RSUD Dr. Soetomo Surabaya yang berisikan mengenai informasi jenis pekerjaan dan jumlah tenaga yang dibutuhkan serta syarat-syarat kualifikasi yang telah ditetapkan.

4.2.2.3. Seleksi dan Penempatan

Dalam proses seleksi yang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian adalah proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai calon pegawai untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima dan menduduki posisi atau jabatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Penyeleksian yang dilakukan oleh Bagian

Kepegawaian bertujuan untuk menempatkan orang-orang yang tepat pada jabatan (pekerjaan) yang tepat. Hal ini berarti mengukur kesesuaian antara keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan calon pegawai dengan tuntutan pekerjaan dan juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan, serta kesempatan dan budaya yang terkait dengan RSUD Dr. Soetomo secara keseluruhan.

Proses penyeleksian pada Bagian Kepegawaian melibatkan beberapa tahapan yang sesuai dengan kebutuhan rumah sakit, guna meyakinkan bahwa tenaga kerja yang diterima adalah yang paling sesuai dengan kebutuhan kinerja pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya. Tahapan dalam proses seleksi yang harus dilalui oleh para calon pegawai, yaitu dimulai dari tes tulis umum, tes tulis kompetensi, tes kesehatan serta psikotes dan wawancara. Kemudian hasil dari tahapan tes tersebut akan diumumkan di depan Bagian Kepegawaian. Bagi calon pegawai yang dinyatakan lulus tes dengan nama-nama yang telah tercantum pada papan pengumuman kemudian segera menghadap ke Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya untuk menandatangani Surat Kontrak Kerja dan Surat Pernyataan tidak Merokok di lingkungan RSUD Dr. Soetomo Surabaya (bagi peserta pria) dengan membawa materai @Rp6.000,00 sebanyak 2 (dua) lembar. Keseluruhan tahapan ini merupakan usaha untuk mendapatkan informasi yang akurat tentang kesesuaian calon pegawai dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan seleksi pada Bagian Kepegawaian yang berjalan dengan baik dapat menjamin bahwa Bagian Kepegawaian mempunyai pegawai yang dapat menjalankan tugas-tugasnya dengan baik.

Setelah para pegawai diberikan proses penyeleksian maka selanjutnya para pegawai ini akan ditempatkan pada posisi atau jabatan yang sesuai dengan apa yang mereka kehendaki atau apa yang mereka lamar sebelumnya pada saat mendaftarkan diri mereka. Prosedur penempatan ini berlaku baik bagi pegawai baru yang akan melaksanakan tugas di RSUD Dr. Soetomo Surabaya baik yang berstatus Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS)/Pegawai Negeri Sipil (PNS)/Tenaga Harian Kontrak maupun pegawai lama (yang sudah bertugas di RSUD Dr. Soetomo Surabaya) baik yang menduduki jabatan struktural, fungsional, atau sebagai pelaksana (staf) yang dilakukan melalui alih tugas serta promosi untuk mengisi jabatan yang kosong.

Bagian Kepegawaian menerapkan orientasi kepada para pegawai yang lulus seleksi sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dan tujuan yang mendasari Bagian Kepegawaian dalam melakukan proses orientasi. Hal-hal yang mendasari diadakannya orientasi bagi para pegawai baru dalam Bagian Kepegawaian adalah untuk memberikan wawasan tentang kebijaksanaan dan falsafah RSUD Dr. Soetomo Surabaya agar dipahami dan dimengerti oleh seluruh pegawai di lingkungan RSUD Dr. Soetomo Surabaya; dan meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan sehingga para pegawai memiliki pola pikir, pola pandang, dan pola tindak yang sama.

Proses orientasi bagi pegawai yang lulus seleksi yang dilakukan oleh Bagian Kepegawaian, diawasi langsung oleh Kepala Bagian Kepegawaian. Proses orientasi yang diberikan diawali dengan Materi Dasar (Kebijakan Pimpinan RSUD Dr. Soetomo, Falsafah, Visi, dan Misi RSUD Dr. Soetomo, dan

Struktural Organisasi RSUD Dr. Soetomo), Materi Pokok (d disesuaikan dan terkait dengan tugas-tugas yang akan dilaksanakan oleh semua peserta program orientasi), dan Materi Penunjang (Promosi Kesehatan Rumah Sakit – PKRS, Asuransi Kesehatan – ASKES, Jaminan Pelayanan Kesehatan Tenaga Honorar – JPKTH, dan lain-lain disesuaikan ke Pendidikan dan Pelatihan sesuai dengan sasaran program orientasi).

Hal tersebut dilakukan dengan maksud agar para pegawai dapat mengerti dengan jelas apa saja yang menjadi uraian tugasnya, apa saja yang menjadi hak dan kewajibannya, dapat menjalankan tugasnya secara proporsional, meningkatkan Sumber Daya Tenaga yang ada, dan agar dapat menjalankan tugas sesuai dengan kebijaksanaan yang telah ditetapkan.

4.2.2.4. Pelatihan dan Pengembangan

Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan pegawai pada Bagian Kepegawaian dilakukan dengan cara bekerjasama pada Bagian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Adapun tujuan dari program tersebut adalah untuk meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menerima, memahami dan melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan, baik saat ini maupun di masa yang akan datang.

Tidak dilakukannya sistem seleksi bagi para peserta yang akan mengikuti program pelatihan dan pengembangan ini, sehingga para pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Mengenai persyaratan yang harus dipenuhi oleh para pegawai dalam mengikuti

program pelatihan dan pengembangan ini, berdasarkan pada program pelatihan dan pengembangan yang akan diikuti oleh para pegawai pada masing-masing fungsi bagiannya.

Hasil dari aktivitas program pelatihan dan pengembangan yang telah diberikan kepada para pegawai yang mengikutinya di review oleh Bagian Kepegawaian secara lisan. Kemudian para pegawai yang telah mengikuti program pelatihan dan pengembangan diminta langsung melakukan praktik sehingga para pegawai lain yang belum mendapatkan atau mengikuti program pelatihan dan pengembangan tersebut dapat menerima manfaat yang sama dari pegawai yang mengikuti program pelatihan dan pengembangan tersebut.

4.2.2.5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Berkenaan dengan perencanaan dan pengembangan karier, program tersebut berlaku sama untuk semua pegawai dan terdapat adanya klasifikasi yang diperlukan. Para pegawai pada Bagian Kepegawaian yang mayoritas sebagai PNS dan sisanya merupakan tenaga honorer. Bagi Pegawai Negeri Sipil, perencanaan dan pengembangan mengikuti alur kepangkatan atau golongan dalam struktur pegawai negeri, meskipun tidak menutup kemungkinan bagi pegawai yang mempunyai kinerja yang baik kemudian dapat dipromosikan langsung kepada RSUD Dr. Soetomo. Sedangkan untuk tenaga honorer, perencanaan dan pengembangan adalah ditujukan untuk menjadi tenaga tetap terlebih dahulu yang kemudian selebihnya akan mengikuti alur tingkatan kepegawaian negeri di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

4.2.2.6. Penilaian Kinerja

Bagian Kepegawaian melakukan penilaian akan kinerja para pegawai secara berkala setiap satu tahun sekali dan dituangkan dalam satu daftar yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Tujuan dari diadakannya penilaian kinerja kepada para pegawai adalah untuk mengukur atau menilai kinerja para pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan bagi para pegawai sendiri adalah dapat mengetahui sampai sejauh mana prestasi kerja yang telah di capai sehingga dapat memotivasi pegawai yang bersangkutan untuk meningkatkan kinerjanya.

Kriteria atau aspek yang akan dinilai dalam melakukan penilaian kinerja kepada para pegawai meliputi: kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Dalam memberikan pernyataan akan penilaian kinerja ini menggunakan format penilaian angka sesuai dengan yang telah ditetapkan pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Hasil dari pelaksanaan penilaian kinerja tersebut tercatat dalam arsip pegawai yang bersangkutan secara tertulis yang bersifat terbuka hanya bagi pegawai yang bersangkutan namun bersifat rahasia atau tertutup bagi pegawai yang lain dan penilaian kinerja tersebut dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terhadap pegawai yang bersangkutan.

4.2.2.7. Kompensasi dan Balas Jasa

Bagian Kepegawaian memiliki peraturan yang jelas dan tertulis tentang prosedur penggajian dan cuti para pegawai. Hal ini tentunya memberikan manfaat

yang besar bagi pegawai dan instansi, yaitu: menjalin ikatan kerja yang formal antara instansi dan pegawai, mencapai kepuasan kerja pegawai, merekrut pegawai yang berkualitas, meningkatkan motivasi kerja pegawai, dan meningkatkan disiplin para pegawai. Dalam hal ini, dengan adanya kenaikan gaji para pegawai secara berkala setiap dua tahun sekali serta terdapat adanya remunerasi pegawai juga dapat mempengaruhi kinerja para pegawai dalam mengemban tugas dan tanggung jawabnya. Berkenaan dengan aturan dan kriteria tunjangan dan insentif, Bagian Kepegawaian tetap menggunakan aturan-aturan pegawai negeri.

4.2.2.8. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Bagian Kepegawaian memiliki peraturan yang jelas dan tertulis mengenai perlindungan/keselamatan para pegawai. Para pegawai pada Bagian Kepegawaian yang mayoritas adalah PNS (Pegawai Negeri Sipil) memiliki bentuk asuransi berupa ASKES (Asuransi Kesehatan), sedangkan bagi para pegawai honorer terdapat JPKTH (Jaminan Pelayanan Kesehatan Tenaga Harian). Bagian Kepegawaian juga telah menyediakan tempat kerja yang aman dan sehat bagi para pegawainya. Hal ini merupakan suatu bentuk tanggung jawab instansi kepada para pegawainya agar para pegawai memiliki kondisi yang sehat dan mampu berperan di dalam ruang lingkup pekerjaan dan tanggung jawabnya dengan baik.

4.2.2.9. Kepuasan Kerja

Pegawai yang produktif adalah mereka yang merasa bahagia dalam pekerjaannya. Bagian Kepegawaian memiliki program untuk meningkatkan

kemampuan para pegawai dalam melakukan komunikasi dengan para pegawai lainnya, sehingga peran komunikasi antar pegawai baik antar atasan maupun bawahan pada Bagian Kepegawaian tidak saling tumpang tindih. Serta Bagian Kepegawaian juga memiliki majalah atau buletin intern sebagai sarana komunikasi kepada seluruh pegawai. Namun, Bagian Kepegawaian tidak pernah melakukan survei atas perasaan dan kesan serta kepuasan para pegawai terhadap kebijakan/prosedur pada Bagian Kepegawaian yang telah ditetapkan sebelumnya.

4.2.2.10. Pengurangan Sumber Daya Manusia

Bagian Kepegawaian memiliki peraturan yang jelas dan tertulis mengenai prosedur pemutusan hubungan kerja/pemberhentian, selain itu juga berdasar pada prosedur pemberhentian dan pemberian pensiun PNS (Pegawai Negeri Sipil) dan surat perjanjian kerja yang setiap tahunnya akan di review kembali. Bagi para pegawai honorer, pengakhiran hubungan kerja berdasarkan pada penilaian kinerja pegawai tersebut. Prosedur pelaksanaan pensiun diberikan kepada pegawai yang berusia 56 tahun, dengan melihat daftar pegawai yang akan pensiun pada tahun yang bersangkutan.

4.2.3. Satuan Pengendalian Internal

Satuan Pengendalian Internal (SPI) adalah unit kerja non struktural setingkat bagian/bidang yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada direktur untuk melaksanakan tugas dan fungsi pengendalian manajemen dan/atau tugas khusus lain yang diberikan oleh direktur. Dasar hukum terbentuknya SPI ini

tertuang dalam Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor 983/Menkes/SK/II/1992 tentang Pedoman Organisasi Rumah Sakit Umum dan Peraturan Daerah Provinsi Jawa Timur Nomor 11 Tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Daerah Provinsi Jawa Timur.

4.2.3.1. Pengertian dan Tujuan SPI

Satuan Pengendalian Internal (SPI) RSUD Dr. Soetomo Surabaya merupakan suatu unit yang mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk melaksanakan pengendalian terhadap pengelolaan sumber daya rumah sakit dengan cara membina, mengamati, mengoreksi apakah pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada instalasi/bidang/bagian/unit kerja di lingkungan RSUD Dr. Soetomo Surabaya mulai dengan perencanaan, pelaksanaan sampai dengan pencapaian hasil sudah sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan serta Soetomo Surabaya dapat berfungsi sebagai mediator antara Direktur, manajemen rumah sakit dan instalasi.

4.2.3.2. Visi dan Misi SPI

Visi dari SPI RSUD Dr. Soetomo Surabaya adalah menjadi mitra bagi manajemen dalam melakukan pengawasan dan mengedepankan prinsip-prinsip ke pengelolaan rumah sakit yang transparan, auditable, akuntable, dan keadilan dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Sedangkan misi SPI, yaitu:

1. Memberikan pelayanan pengendalian manajemen yang bermutu dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya rumah sakit.
2. Membantu Direktur RSUD Dr. Soetomo Surabaya dalam pengawasan dan pengendalian sumber daya RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
3. Menyajikan hasil audit dan merumuskan rekomendasi yang tepat bagi pengambilan keputusan manajemen guna perbaikan.
4. Meningkatkan kemampuan auditor kearah profesionalisme dengan berlandaskan etika dan moral yang tinggi.

4.2.3.3. Tugas, Fungsi, dan Wewenang SPI

SPI RSUD Dr. Soetomo Surabaya mempunyai tugas pokok melaksanakan deteksi dini dan mengembangkan serta mengevaluasi efektifitas pengendalian intern pengelolaan sumber daya RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Dalam melaksanakan tugas pokok tersebut SPI RSUD Dr. Soetomo Surabaya mempunyai fungsi, yaitu:

1. Melakukan efektifitas pemeriksaan dan pembinaan terhadap setiap unsur/kegiatan diseluruh unit kerja di lingkungan RSUD Dr. Soetomo Surabaya yang meliputi pengelolaan administrasi pelayanan medik, penunjang medik serta administrasi umum dan keuangan yang dipandang perlu.

2. Melakukan pengujian serta penilaian atas hasil laporan berkala atau sewaktu-waktu dari setiap unsur/kegiatan di seluruh unit kerja di lingkungan RSUD Dr. Soetomo Surabaya atas petunjuk Direktur.
3. Melakukan penelusuran mengenai kebenaran laporan atau informasi tentang hambatan penyimpangan dan penyalahgunaan wewenang yang terjadi.
4. Mengidentifikasi berbagai risiko, baik risiko finansial/non finansial, melakukan *brainstorming* untuk mencegah kerugian.
5. Memberikan saran/pendapat dan alternatif pemecahan kepada Direktur RSUD Dr. Soetomo Surabaya terhadap penyimpangan yang terjadi.
6. Sebagai mediator antara direktur, manajemen rumah sakit, dan pelaksana lapangan.
7. Melakukan pemantauan tindak lanjut dari hasil temuan aparat pengawasan fungsional dan membantu menyelesaikan masalah yang dihadapi khususnya di bidang pengawasan dan pengendalian intern RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
8. Membantu mensosialisasikan peraturan-peraturan yang berlaku serta kebijakan pimpinan.

SPI mempunyai wewenang meneliti kegiatan, menilai dan menelaah catatan yang berkaitan dengan obyek yang diteliti. Prioritas obyek pemeriksaan SPI adalah administrasi keuangan, administrasi umum dan kepegawaian, administrasi pelayanan kesehatan, administrasi penunjang dan administrasi pendidikan dan penelitian. Khusus untuk pemeriksaan kepegawaian ditujukan

pada sumber daya manusia yang berkaitan dengan tugas pokoknya bukan masalah pribadi, misalnya berkaitan dengan perkawinan, percekocokan, perceraian, dan sebagainya.

Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, SPI tidak memberikan sanksi pada instalasi/bidang/bagian maupun personil, namun hanya sebatas memberikan saran dan rekomendasi atas hasil pemeriksaan/temuan kepada Direktur. Kebijakan untuk menindaklanjuti rekomendasi terhadap hasil pemeriksaan adalah kewenangan direktur.

4.2.3.4. Kegiatan SPI

Berkenaan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh SPI. Satuan Pengendalian Internal (SPI) terdiri dari dua kegiatan, yaitu kegiatan umum dan kegiatan khusus.

1. Kegiatan Umum, meliputi:
 - a. Menyusun Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) di bidang manajemen pelayanan RSUD Dr. Soetomo Surabaya yang disetujui Direktur dan membuat jadwal pelaksanaan.
 - b. Mengidentifikasi permasalahan, faktor penyebab, dan akibat dibidang manajemen pelayanan rumah sakit yang mencakup tujuh unsur pengendalian manajemen (organisasi, kebijakan, perencanaan, prosedur, personalia, pencatatan dan pelaporan, serta pengawasan.
 - c. Membahas hasil temuan pengawasan dengan auditee untuk diketahui, dan disetujui.

- d. Menyusun laporan hasil pemeriksaan kepada Direktur RSUD Dr. Soetomo Surabaya yang mencakup hasil pemeriksaan beserta saran dan rekomendasi.
 - e. Melakukan pemantauan terhadap tindak lanjut hasil temuan SPI.
 - f. Menguji kebenaran laporan mengenai adanya penyimpangan.
2. Kegiatan Khusus, meliputi:
- a. Pemeriksaan Administrasi Pelayanan, meliputi seluruh kegiatan pelayanan yang diberikan rumah sakit berdasarkan standar pelayanan RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
 - b. Pemeriksaan Administrasi Umum dan Keuangan, meliputi:
 1. Pemeriksaan atas laporan keuangan.
 2. audit atas informasi keuangan lainnya, yaitu mencakup penentuan informasi keuangan, ketaatan di bidang keuangan dengan peraturan/ketentuan yang berlaku dan Struktur Pengendalian Internal RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
 3. Pemeriksaan Administrasi Umum, meliputi: perencanaan, pengadaan, penyimpanan, pemindahan, penyaluran, pemeliharaan, dan penghapusan.
 4. Pemeriksaan Administrasi Kepegawaian, meliputi: penyusunan Rencana Formasi (kebutuhan), seksi penerimaan, pengangkatan, promosi, rotasi, pelatihan, orientasi, *reward and punishment system*, dan pemberhentian pegawai.

- c. Pemeriksaan Administrasi Penunjang Medik, meliputi seluruh kegiatan penunjang yang diberikan rumah sakit berdasarkan standar/pedoman RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
- d. Pemeriksaan Administrasi Pendidikan dan Penelitian, meliputi seluruh kegiatan Pendidikan dan Penelitian yang dilaksanakan di RSUD Dr. Soetomo Surabaya.
- e. Pemeriksaan terhadap pengelolaan aset di lingkungan RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

4.2.3.5. Struktur Organisasi SPI

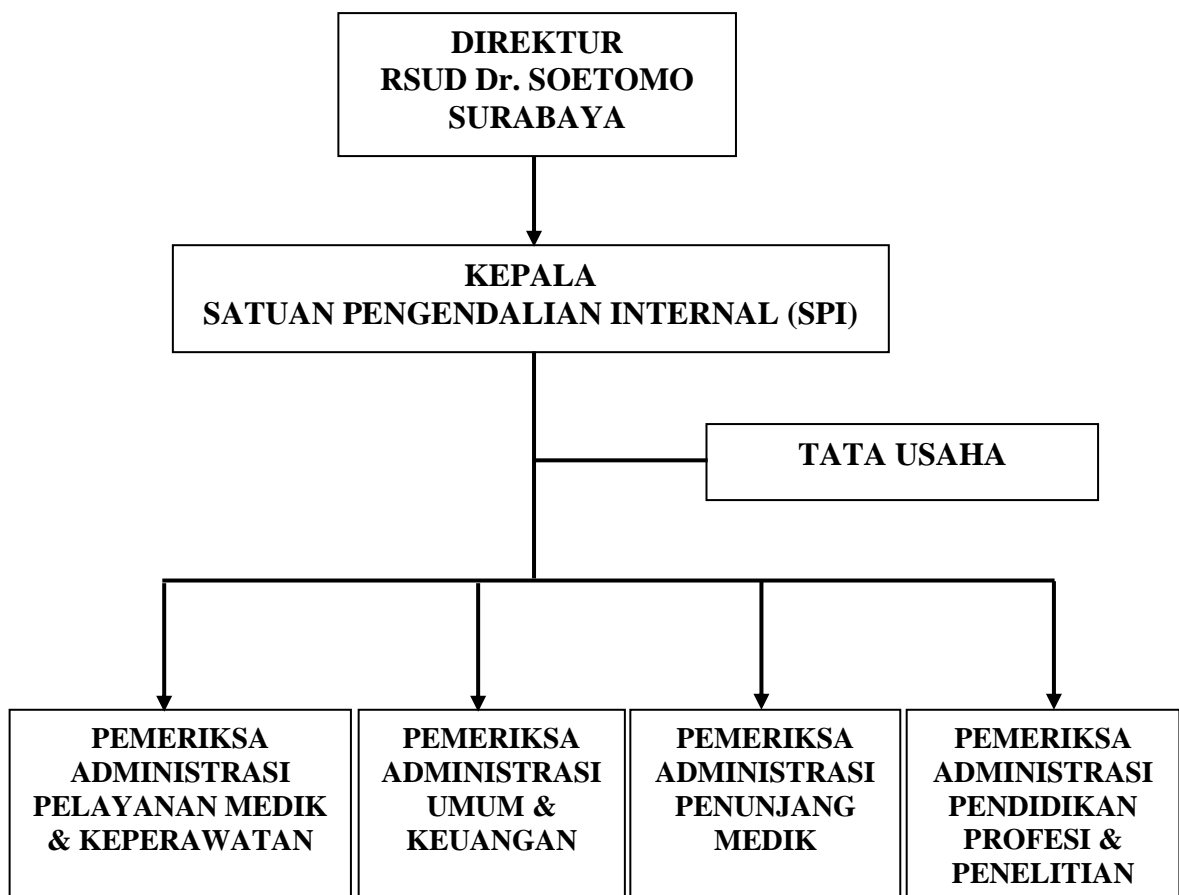
Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Kepala Satuan Pengendalian Internal (SPI) dibantu staf Tata Usaha untuk melakukan pengadministrasian surat-menyurat dan lima orang pemeriksaan, antara lain:

1. Satu orang Pemeriksa Administrasi Pelayanan Medik Keperawatan.
2. Satu orang Pemeriksa Administrasi Umum dan Keuangan.
3. Satu orang Pemeriksa Administrasi Penunjang Medik.
4. Dua orang Pemeriksa Administrasi Pendidikan Profesi dan Penelitian.

Kepala SPI bertanggung jawab kepada Direktur RSUD Dr. Soetomo Surabaya dan pemeriksa bertanggung jawab kepada Kepala SPI. Kebijakan untuk menindaklanjuti hasil pemeriksaan merupakan kewenangan Direktur RSUD Dr. Soetomo Surabaya.

Struktur organisasi di perlukan untuk meningkatkan, mempertegas tugas, dan fungsi serta tanggung jawab SPI. Struktur organisasi SPI dapat dilihat pada gambar 4.2 berikut.

Gambar 4.2.
Bagan Organisasi SPI RSUD Dr. Soetomo Surabaya



Sumber: Lampiran Struktur Organisasi, Tugas Pokok dan Fungsi SPI RSUD Dr. Soetomo Surabaya

4.2.3.6. Kriteria Pemeriksa Internal

Kriteria pemeriksa internal yang dibutuhkan, meliputi:

1. Mempunyai pengetahuan teknik dan wawasan dalam pemeriksaan.
2. Mempunyai pendidikan internal audit.
3. Mempunyai pengetahuan tentang perumahaan.
4. Mempunyai integritas tinggi dan selalu mempertahankan obyektifitas.
5. Mempunyai kemampuan menganalisa dan bertindak independen.
6. Mampu menjalin kerjasama yang sehat dengan pendekatan kemitraan.

4.2.3.7. Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT)

Program Kerja Pemeriksaan Tahunan (PKPT) merupakan program kerja yang disusun untuk memberikan arahan bagi para pelaksana/Tim SPI dalam kurun waktu satu tahun. PKPT yang telah disusun sifatnya mengikat, walaupun tetap tidak menutup kemungkinan untuk dilakukan perubahan atas pertimbangan kebutuhan yang sifatnya mendesak. Adapun tehnik penyusunan PKPT adalah sebagai berikut:

1. Menyusun draft penentuan PKPT oleh Kepala Bagian SPI beserta staf disertai analisis singkat/alasan dasar penentuan obyek. Kemudian PKPT diajukan kepada Direktur untuk disetujui/disahkan.
2. Dasar penentuan PKPT, meliputi:
 - a. Hasil evaluasi atas Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) pada tahun sebelumnya.
 - b. Besarnya potensi risiko operasi pada obyek pemeriksaan.

- c. Adanya perubahan sistem/operasi/program.
 - d. Kompetensi personil SPI.
 - e. Siklus audit.
3. Surat Tugas selalu dibuat setiap melakukan audit kepada obyek pemeriksaan dengan dasar PKPT.
 4. Selain berfungsi sebagai rencana kerja audit, PKPT merupakan dasar hukum atas pelaksanaan tugas audit internal di RSUD Dr. Soetomo Surabaya yang kemudian ditindaklanjuti dengan surat penugasan Direktur bagi setiap unit yang tercantum dalam PKPT.
 5. Setelah tersusun obyek pemeriksaan secara lengkap, PKPT disampaikan kepada Direktur sebagai usulan untuk diberikan koreksi/penambahan/usulan lain atas pertimbangan Direksi. Persetujuan Direktur kemudian menjadikan PKPT sebagai rencana kerja dan dasar hukum bagi pelaksanaan tugas SPI.
 6. Waktu penyusunan PKPT disusun pada akhir tahun anggaran.

4.2.4. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia pada Bagian Kepegawaian

Audit manajemen pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya di lakukan oleh Satuan Pengendalian Internal (SPI) yang merupakan unit fungsional yang berada dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur. SPI memberikan pelayanan pengendalian manajemen yang bermutu dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya rumah sakit dengan cara membina, mengamati, dan mengoreksi apakah pelaksanaan tugas

yang dibebankan kepada instalasi/bidang/unit kerja di lingkungan RSUD Dr. Soetomo Surabaya mulai dari perencanaan, pelaksanaan sampai dengan pencapaian hasil sudah sesuai dengan Peraturan Perundang-undangan serta kebijakan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Sebelum melakukan pemeriksaan, SPI menyusun PKPT (Program Kerja Pemeriksaan Tahunan) yang merupakan program kerja yang disusun untuk memberikan arahan bagi para pelaksana/tim SPI dalam kurun waktu satu tahun. PKPT disampaikan kepada Direktur sebagai usulan untuk diberikan koreksi/penambahan/usulan lain. Persetujuan Direktur tersebut kemudian menjadikan PKPT sebagai rencana kerja dan dasar hukum bagi pelaksanaan tugas SPI. Dalam pelaksanaannya tim audit SPI yang melakukan pemeriksaan pada Bagian Kepegawain terdiri dari empat orang, yaitu: Kepala bagian SPI sebagai Supervisi, satu koordinator tim pemeriksa, dan dua anggota tim pemeriksa.

Tahap-tahap audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawain yang dilakukan oleh Satuan Pengendalian Internal (SPI) terdiri dari empat tahap, yaitu persiapan, pemeriksaan, penyusunan laporan, dan tindak lanjut. Pada setiap tahapan dialokasikan waktu untuk obyek tersebut. Tahap persiapan memerlukan kurang lebih 20% alokasi waktu, tahap pemeriksaan/pekerjaan lapangan kurang lebih 60% alokasi waktu, dan tahap penyusunan laporan kurang lebih 20% alokasi waktu. Tingkat kesiapan pada setiap tahap akan sangat memengaruhi efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pada tahap berikutnya. Tahap-tahap atas audit manajemen SDM tersebut, yaitu:

1. Tahap Persiapan

Tahap pertama yang dilakukan oleh Satuan Pengendalian Internal (SPI) adalah tahap persiapan. Tahap persiapan ini dialokasikan waktu kurang lebih sebesar 20% alokasi waktu. Tahap ini bertujuan sebagai penyamaan persepsi di antara auditor dan mempersiapkan auditee maupun SPI sendiri. Terdapat empat kegiatan di dalam tahap persiapan ini, yaitu:

- a. Penetapan langkah-langkah pengendalian yang meliputi: tujuan audit, ruang lingkup, waktu, personil, pembagian tugas dan jadwal yang seluruhnya dituangkan secara singkat dan tertulis.
- b. Menyiapkan instrumen
 1. Instrumen dipakai untuk menuntun auditor dalam menentukan data/informasi/bukti yang harus digali dan cara mendapatkannya pada setiap obyek pemeriksaan.
 2. Instrumen dibuat per obyek pemeriksaan dalam bentuk garis besar yang dapat dikembangkan di lapangan. Materi diambil dari buku pedoman dan sumber lain seperti Peraturan Perundang-undangan yang berkaitan, Buku Pedoman Pelayanan Instalasi yang disusun oleh Departemen Kesehatan, dan lain-lain.
- c. Melakukan kontak dengan auditee

Kontak dilakukan dalam suatu forum Pertemuan Pendahuluan (*entry meeting*) antar SPI dengan auditee, didahului dengan pemberitahuan tertulis berupa surat tugas yang disetujui terlebih dahulu oleh Direktur. Tujuan pertemuan adalah mengkomunikasikan maksud, tujuan, dan ruang

lingkup kegiatan audit sekaligus menggali informasi umum tentang kegiatan satuan kerja yang akan diaudit.

d. Mempelajari data awal

Data awal terdiri dari struktur organisasi, uraian tugas, kebijakan, prosedur, SDM dan fasilitas, program kerja, dan laporan kegiatan dari satuan kerja yang diaudit. Data awal diperoleh atas permintaan tertulis SPI pada auditee pada saat kontak tertulis awal.

2. Tahap Pemeriksaan/Pekerjaan Lapangan

Pada tahap pemeriksaan, SPI melakukan pengambilan data, pengujian, dan penilaian atas sasaran audit yang ditetapkan. Tahap pemeriksaan/pekerjaan lapangan ini dialokasikan waktu kurang lebih sebesar 60% alokasi waktu. Setiap hasil yang didapat dicatat dalam Kertas Kerja Audit (KKA). KKA berisi identitas (satuan kerja yang diaudit, lingkup audit, auditor, tanggal audit) dan catatan hasil temuan. Pada tahap ini dibahas juga mengenai hasil temuan, rencana pengembangan temuan dan kerangka penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang di dahului dengan pengiriman NHP (Naskah Hasil Pemeriksaan) ke obyek pemeriksaan untuk mendapat tanggapan terlebih dahulu dengan maksud agar rekomendasi dan saran tersebut benar-benar bisa dilaksanakan oleh obyek pemeriksaan.

3. Tahap Pelaporan dan Pemantauan Tindak Lanjut

Di dalam tahap pelaporan ini dialokasikan waktu kurang lebih sebesar 20% alokasi waktu. Setelah seluruh data terkumpul dan kemudian dianalisa, tim audit membuat kerangka/draft LHP yang disetujui oleh Kepala SPI yang

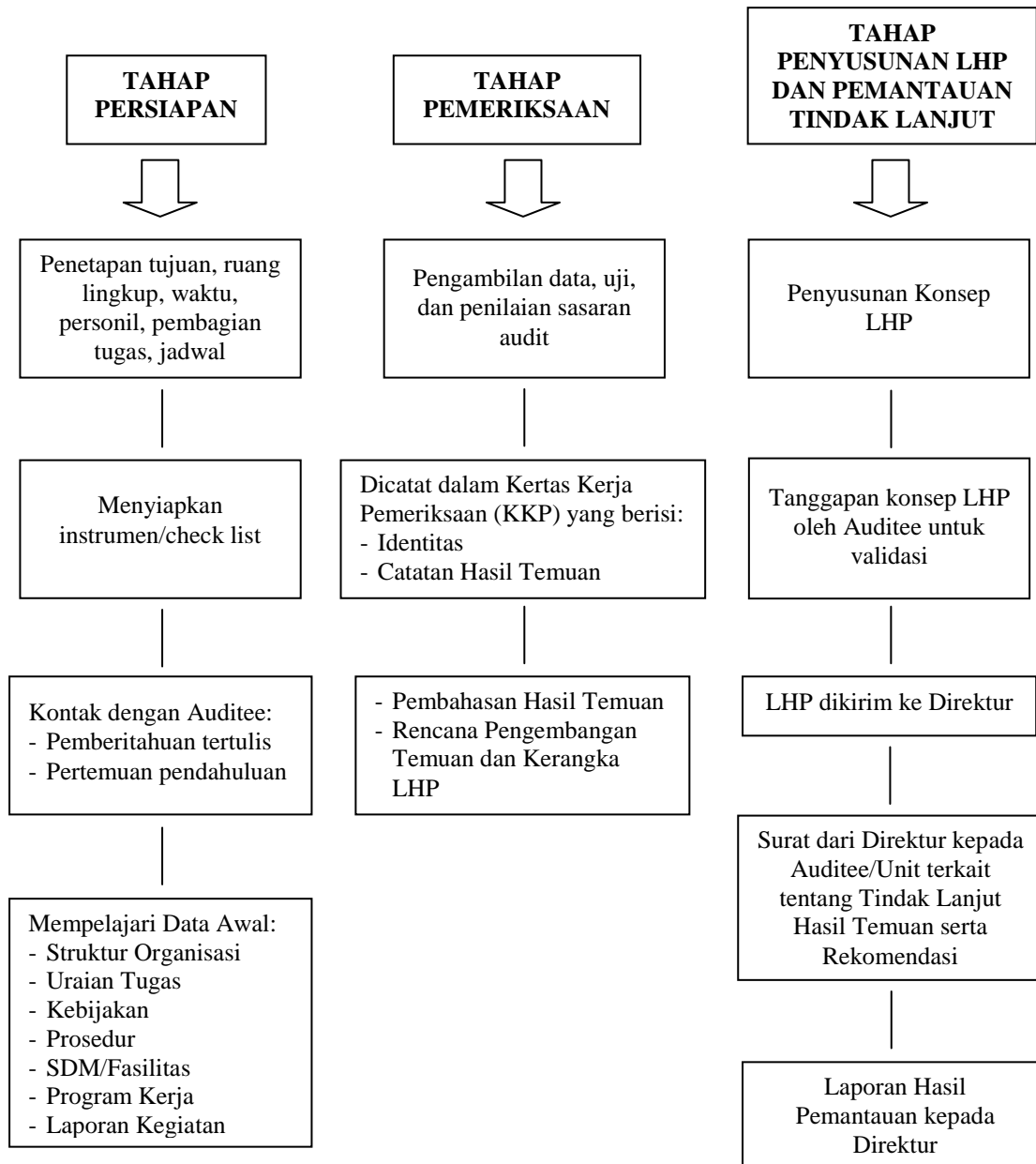
kemudian disampaikan kepada auditee untuk dimintai tanggapan atas laporan tersebut dan dalam rangka validasi data. Setelah auditee memberikan tanggapan atas kerangka/draft LHP tersebut, tim SPI melakukan evaluasi dan analisa atas tanggapan dan kemudian membuat Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang telah divalidasi dengan dilengkapi rekomendasi dari tim SPI yang mana sebelumnya sudah disepakati bersama antara tim SPI dengan auditee dengan maksud agar rekomendasi dan saran tersebut benar-benar bisa dilaksanakan oleh auditee. Setelah itu, LHP tersebut dikirim kepada Direktur untuk ditindaklanjuti dan disetujui. Rekomendasi dan saran Direktur tersebut dikirimkan kepada obyek pemeriksaan untuk dilaksanakan. Saran/rekomendasi tersebut mencantumkan siapa dan apa yang harus dilakukan oleh obyek pemeriksaan.

4. Tahap Pelaporan dan Pemantauan Tindak Lanjut

Mengenai tindak lanjut/*monitoring*, pemantauan tindak lanjut dilakukan secepatnya empat bulan setelah penyerahan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) kepada auditee yang sebelumnya telah disetujui/disyahkan oleh Direktur. Pemantauan dilakukan melalui surat tugas kepada auditee yang sebelumnya juga telah disetujui/disyahkan oleh Direktur yang berisi mengenai permintaan informasi mengenai kegiatan tindak lanjut sesuai hasil temuan pemeriksaan. Bila diperlukan dapat dilakukan observasi lapangan sebagai bagian proses pemantauan. Pada akhir masa pemantauan dibuat Laporan Hasil Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Audit kepada Direktur dan auditee.

Adapun tahap-tahap pelaksanaan audit manajemen tersebut dapat digambarkan sebagaimana gambar 4.3 berikut:

Gambar 4.3.
Bagan Tahap Pelaksanaan Audit Manajemen
RSUD Dr. Soetomo Surabaya



Sumber: Lampiran Prosedur Tetap Pengendalian Internal RSUD Dr. Soetomo Surabaya

4.3. Analisis dan Pembahasan

4.3.1. Evaluasi Penerapan Audit Manajemen

Berdasarkan pada data dan informasi yang diperoleh, dapat diketahui bahwa secara keseluruhan tahap-tahap audit manajemen sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh Satuan Pengendalian Internal (SPI) telah sesuai dengan tahapan audit manajemen, yaitu:

6. Audit Pendahuluan

Menurut Bayangkara (2008:10), audit pendahuluan dilakukan untuk mendapatkan informasi latar belakang terhadap objek yang diaudit. Disamping itu, pada audit ini juga dilakukan penelaah terhadap berbagai peraturan, ketentuan, dan kebijakan berkaitan dengan aktivitas yang diaudit, serta menganalisis berbagai informasi yang telah diperoleh untuk mengidentifikasi hal-hal yang potensial mengandung kelemahan pada perusahaan yang diaudit.

Satuan Pengendalian Internal (SPI) juga melakukan seperti yang diungkapkan oleh Bayangkara dalam audit pendahuluan yaitu:

- a. Penetapan langkah-langkah pengendalian yang meliputi: tujuan audit, ruang lingkup, waktu, personil, pembagian tugas dan jadwal yang seluruhnya dituangkan secara singkat dan tertulis.
- b. Menyiapkan instrumen
 1. Instrumen dipakai untuk menuntun auditor dalam menentukan data/informasi/bukti yang harus digali dan cara mendapatkannya pada setiap obyek pemeriksaan.

2. Instrumen dibuat per obyek pemeriksaan dalam bentuk garis besar yang dapat dikembangkan di lapangan. Materi diambil dari buku pedoman dan sumber lain seperti Peraturan Perundang-undangan yang berkaitan, Buku Pedoman Pelayanan Instalasi yang disusun oleh Departemen Kesehatan, dan lain-lain.

c. Melakukan kontak dengan auditee

Kontak dilakukan dalam suatu forum Pertemuan Pendahuluan (*entry meeting*) antar SPI dengan auditee yang dalam penelitian ini adalah Bagian Kepegawaian, didahului dengan pemberitahuan tertulis. Tujuan pertemuan adalah mengkomunikasikan maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan audit sekaligus menggali informasi umum tentang kegiatan satuan kerja yang akan diaudit. Sebelum *entry meeting* ditentukan, tim SPI melakukan kontak kepada Bagian Kepegawaian mengenai waktu pelaksanaan *entry meeting* dan persiapan mengenai dokumen-dokumen yang diperlukan. Pada *entry meeting* ini Kepala Bagian Kepegawaian mengungkapkan/memaparkan seluruh aktivitas Bagian Kepegawaian kepada tim SPI begitu pula sebaliknya, Kepala Bagian Satuan Pengendalian Internal (SPI) mengungkapkan/memaparkan kegiatan audit yang akan dilakukan, sehingga masing-masing pihak dapat mengetahui maksud dan tujuan atas kegiatan tersebut.

d. Mempelajari data awal

Data awal terdiri dari struktur organisasi, uraian tugas, kebijakan, prosedur, SDM dan fasilitas, program kerja, dan laporan kegiatan dari

satuan kerja yang diaudit. Data awal diperoleh atas permintaan tertulis SPI pada Bagian Kepegawaian pada saat kontak tertulis awal.

Keseluruhan dalam tahapan ini diperlukan kurang lebih 20% alokasi waktu.

7. Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen

Menurut Bayangkara (2008:10), pada tahap ini auditor melakukan review dan pengujian terhadap pengendalian manajemen objek audit, dengan tujuan untuk menilai efektivitas pengendalian manajemen dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Dari hasil pengujian ini, auditor dapat lebih memahami pengendalian yang berlaku pada objek audit sehingga dengan lebih mudah dapat diketahui potensi-potensi terjadinya kelemahan pada berbagai aktivitas yang dilakukan.

Pada tahap audit review dan pengendalian manajemen ini, tim SPI RSUD Dr. Soetomo Surabaya telah melakukannya pada tahapan audit pendahuluan, yaitu:

a. Melakukan kontak dengan auditee

Kontak dilakukan dalam suatu forum Pertemuan Pendahuluan (*entry meeting*) antar SPI dengan auditee yang dalam penelitian ini adalah Bagian Kepegawaian, didahului dengan pemberitahuan tertulis. Tujuan pertemuan adalah mengkomunikasikan maksud, tujuan, dan ruang lingkup kegiatan audit sekaligus menggali informasi umum tentang kegiatan satuan kerja yang akan diaudit. Sebelum *entry meeting* ditentukan, tim SPI melakukan kontak kepada Bagian Kepegawaian mengenai waktu pelaksanaan *entry*

meeting dan persiapan mengenai dokumen-dokumen yang diperlukan. Pada *entry meeting* ini Kepala Bagian Kepegawaian mengungkapkan/memaparkan seluruh aktivitas Bagian Kepegawaian kepada tim SPI begitu pula sebaliknya Kepala SPI mengungkapkan/memaparkan kegiatan audit yang akan dilakukan, sehingga masing-masing pihak dapat mengetahui maksud dan tujuan atas kegiatan tersebut.

b. Mempelajari data awal

Data awal terdiri dari struktur organisasi, uraian tugas, kebijakan, prosedur, SDM dan fasilitas, program kerja, dan laporan kegiatan dari satuan kerja yang diaudit. Data awal diperoleh atas permintaan tertulis SPI pada auditee pada saat kontak tertulis awal.

8. Audit Terinci

Menurut Bayangkara (2008:10), pada tahap ini auditor melakukan pengumpulan bukti yang cukup dan kompeten untuk mendukung tujuan audit yang telah ditentukan. Pada tahap ini juga dilakukan pengembangan temuan untuk mencari keterkaitan antara satu temuan dengan temuan yang lain dalam menguji permasalahan yang berkaitan dengan tujuan audit. Temuan yang cukup, relevan, dan kompeten dalam tahap ini disajikan dalam suatu Kertas Kerja Audit (KKA) untuk mendukung kesimpulan audit yang dibuat dan rekomendasi yang diberikan.

Satuan Pengendalian Internal (SPI) RSUD Dr. Soetomo Surabaya juga melakukan seperti yang diungkapkan oleh Bayangkara dalam tahap audit terinci yaitu tim SPI melakukan pengambilan data, pengujian, dan penilaian atas sasaran

audit yang ditetapkan. Pengumpulan data diperoleh melalui wawancara dan dokumen. Dokumen dapat bersumber dari hasil audit sebelumnya. Setiap hasil yang didapat dicatat dalam Kertas Kerja Audit (KKA). KKA berisi identitas (satuan kerja yang diaudit, lingkup audit, auditor, tanggal audit) dan catatan hasil temuan. Pada tahap ini dibahas juga mengenai hasil temuan, rencana pengembangan temuan dan kerangka penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang di dahului dengan pengiriman NHP (Naskah Hasil Pemeriksaan) ke Bagian Kepegawaian untuk mendapat tanggapan terlebih dahulu dengan maksud agar rekomendasi dan saran tersebut benar-benar bisa dilaksanakan oleh Bagian Kepegawaian. Keseluruhan dalam tahapan ini diperlukan kurang lebih 60% alokasi waktu.

9. Pelaporan

Menurut Bayangkara (2008:10), tahapan ini bertujuan untuk mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi yang diberikan kepada berbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini penting untuk meyakinkan pihak manajemen (objek audit) tentang keabsahan hasil audit dan mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melakukan perbaikan terhadap berbagai kelemahan yang ditemukan. Laporan disajikan dalam bentuk komprehensif (menyajikan temuan-temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi).

Satuan Pengendalian Internal (SPI) RSUD Dr. Soetomo Surabaya juga melakukan seperti yang diungkapkan oleh Bayangkara dalam tahap audit pelaporan yaitu setelah seluruh data terkumpul dan kemudian dianalisa, tim audit

membuat kerangka/draft LHP yang disetujui oleh Kepala SPI yang kemudian disampaikan kepada Bagian Kepegawaian untuk dimintai tanggapan atas laporan tersebut dan dalam rangka validasi data. Setelah Bagian Kepegawaian memberikan tanggapan atas kerangka/draft LHP tersebut, tim SPI melakukan evaluasi dan analisa atas tanggapan dan kemudian membuat Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) yang telah divalidasi dengan dilengkapi saran dan rekomendasi dari tim SPI yang mana sebelumnya sudah disepakati bersama antara tim SPI dengan Bagian Kepegawaian dengan maksud agar rekomendasi tersebut benar-benar bisa dilaksanakan oleh Bagian Kepegawaian. Setelah itu, LHP tersebut dikirim kepada Direktur untuk ditindaklanjuti dan disetujui. Saran/rekomendasi Direktur dikirimkan kepada Bagian Kepegawaian untuk ditindaklanjuti. Saran/rekomendasi mencantumkan siapa dan apa yang harus dilakukan. Keseluruhan di dalam tahap pelaporan ini dialokasikan waktu kurang lebih sebesar 20% alokasi waktu.

10. Tindak Lanjut

Menurut Bayangkara (2008:10), sebagai tahap akhir dari audit manajemen, tindak lanjut bertujuan untuk mendorong pihak-pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbaikan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Auditor tidak memiliki wewenang untuk mengharuskan manajemen melaksanakan tindak lanjut sesuai dengan rekomendasi yang diberikan. Oleh karena itu, rekomendasi yang disajikan dalam laporan audit seharusnya sudah merupakan hasil diskusi dengan berbagai pihak yang berkepentingan dengan tindakan perbaikan tersebut. Suatu rekomendasi yang tidak disepakati oleh objek

audit akan sangat berpengaruh pada pelaksanaan tindak lanjutnya. Hasil audit menjadi kurang bermakna apabila rekomendasi yang diberikan tidak ditindaklanjuti oleh pihak yang diaudit.

Satuan Pengendalian Internal (SPI) RSUD Dr. Soetomo Surabaya juga melakukan seperti yang diungkapkan oleh Bayangkara dalam tahap tindak lanjut (*monitoring*), yaitu pemantauan tindak lanjut dilakukan secepatnya empat bulan setelah penyerahan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP). Kegiatan pemantauan atas tindak lanjut tersebut dilakukan melalui pemberitahuan kepada Bagian Kepegawaian berupa komunikasi melalui surat tugas kepada Bagian Kepegawaian yang didahului dengan penyetujuan dari Direktur untuk dilakukannya pemantauan/*monitoring* yang berisi mengenai permintaan informasi terhadap kegiatan tindak lanjut sesuai dengan hasil temuan. Bila diperlukan dapat dilakukan observasi lapangan sebagai bagian dari proses pemantauan. Pada akhir masa pemantauan dibuat Laporan Hasil Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Audit atau Laporan *Monitoring* kepada Direktur dan Bagian Kepegawaian yang berisi mengenai saran dan rekomendasi yang sudah dijalankan.

Satuan Pengendalian Internal (SPI) tidak memberikan sanksi/hukuman kepada Instalasi/Bagian/Bidang maupun personil, namun hanya sebatas memberikan saran dan rekomendasi atas hasil pemeriksaan/temuan kepada Direktur dan obyek pemeriksaan yang di dalam penelitian ini adalah Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Kebijakan untuk menindaklanjuti rekomendasi dan saran tersebut terhadap hasil pemeriksaan adalah kewenangan dari Direktur.

Tabel 4.1
Evaluasi Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Bagian
Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya

No.	Tahapan Audit	Penerapan Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya
1.	Audit Pendahuluan	a. Penetapan tujuan, ruang lingkup, waktu, personil, pembagian tugas dan jadwal. b. Menyiapkan instrumen yang dipergunakan untuk mendapatkan data. c. Melakukan kontak dengan auditee. d. Mempelajari data awal. Keseluruhan dalam tahapan ini diperlukan kurang lebih 20% alokasi waktu.
2.	Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen	Tim SPI melakukan review dan pengujian pengendalian manajemen pada tahap audit pendahuluan, yaitu: a. Melakukan kontak dengan auditee. b. Mempelajari data awal.
3.	Audit Terinci	a. Tim SPI melakukan pengambilan data, pengujian, dan penilaian atas sasaran audit yang ditetapkan. b. Pengumpulan data diperoleh melalui wawancara dan dokumen. Dokumen dapat bersumber dari hasil audit sebelumnya. c. Pada tahap ini dibahas juga mengenai hasil temuan, rencana pengembangan temuan dan kerangka penyusunan Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP). Keseluruhan dalam tahapan ini diperlukan kurang lebih 60% alokasi waktu.
4.	Pelaporan	a. Penyusunan konsep LHP. b. Tanggapan konsep LHP oleh auditee. c. LHP dikirim ke Direktur. d. Saran/rekomendasi Direktur dikirimkan kepada auditee. Keseluruhan dalam tahapan ini diperlukan kurang lebih 20% alokasi waktu.
5.	Tindak Lanjut	a. Dilakukan empat bulan setelah penyerahan LHP. b. Pemantauan dilakukan melalui surat kepada auditee yang berisi permintaan informasi mengenai kegiatan tindak lanjut sesuai hasil temuan. c. Pada akhir masa pemantauan dibuat Laporan Hasil Pemantauan Tindak Lanjut Hasil Audit kepada Direktur dan auditee.

Dari hasil evaluasi dan penjelasan tersebut maka dapat dikatakan bahwa penerapan audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya telah sesuai dengan teori-teori yang ada tentang tahap-tahap audit manajemen, yaitu audit pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, audit terinci, pelaporan, dan tindak lanjut.

Dalam pelaksanaannya, tim audit SPI yang melakukan pemeriksaan pada Bagian Kepegawain terdiri dari empat orang, yaitu Kepala Bagian SPI sebagai supervisi, satu koordinator tim pemeriksa, dan dua anggota tim pemeriksa. Selain itu, tim SPI merupakan tim tersendiri yang bukan berasal dari RSUD Dr. Soetomo Surabaya. Tim SPI memiliki kualifikasi dan kriteria tersendiri yang telah ditetapkan, yaitu:

1. Mempunyai pengetahuan teknik dan wawasan dalam pemeriksaan.
2. Mempunyai pendidikan internal audit.
3. Mempunyai pengetahuan tentang perumahsakitannya.
4. Mempunyai integritas tinggi dan selalu mempertahankan obyektivitas.
5. Mempunyai kemampuan menganalisa dan bertindak independen.
6. Mampu menjalin kerjasama yang sehat dengan pendekatan kemitraan.

Dan juga Satuan Pengendalian Internal (SPI) sebagai unit fungsional yang berada dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur telah melakukan tugasnya atas pemeriksaan sesuai dengan prosedur, ketentuan, norma-norma pemeriksaan serta kewenangan yang dimilikinya.

BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Audit manajemen pada Bagian Kepegawaian RSUD Dr. Soetomo Surabaya dilakukan oleh SPI (Satuan Pengendalian Internal) yang dimiliki oleh rumah sakit tersebut. Dalam pelaksanaannya, tim audit SPI yang melakukan pemeriksaan pada Bagian Kepegawaian terdiri dari empat orang, yaitu Kepala Bagian SPI sebagai supervisi, satu koordinator tim pemeriksa, dan dua anggota tim pemeriksa.

Secara keseluruhan pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia pada Bagian Kepegawaian yang dilakukan oleh SPI telah sesuai dengan tahapan audit manajemen, prosedur, ketentuan, dan teori yang ada, yaitu: audit pendahuluan, review dan pengujian pengendalian manajemen, audit terinci, pelaporan, dan tindak lanjut.

5.2. Saran

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan Kepala Bagian SPI, dapat diberikan beberapa saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan, yaitu:

1. Dengan banyaknya fungsi bagian/unit kerja di RSUD Dr. Soetomo Surabaya kurang lebih 57 bagian/unit kerja dan satu tahun hanya menurunkan 10 tim pemeriksa, hal tersebut mengindikasikan perlunya penambahan tim pemeriksa agar audit berjalan dengan optimal.

2. Perihal alokasi waktu audit yang telah ditetapkan sebelumnya hampir secara keseluruhan melebihi masa waktunya, hal tersebut mengindikasikan bahwa jumlah tim audit yang melakukan pemeriksaan masih kurang serta perlu adanya penambahan tim audit dalam melakukan pemeriksaan sehingga tidak terdapat adanya tim audit yang merangkap di dua bagian.