

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Auditing

a. Pengertian Audit

Pengauditan adalah suatu proses sistematis untuk mendapatkan dan mengevaluasi bukti yang berhubungan dengan asersi tentang tindakan-tindakan dan kejadian-kejadian ekonomi secara objektif untuk menentukan tingkat kesesuaian antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Haryono Jusup, 2011:11)

Menurut Mulyadi (2016:9) secara umum audit merupakan suatu proses sistematis, yaitu berupa suatu rangkaian langkah atau prosedur yang logis, bererangka dan terorganisasi. Auditing dilaksanakan dengan suatu urutan langkah yang direncanakan, terorganisasi, dan bertujuan.

Menurut Islahuzzaman (2012:308) audit merupakan sebagai suatu pemeriksaan yang dilakukan sesuai dengan standar pemeriksaan pada umumnya, tujuannya adalah memberikan kredibilitas terhadap laporan keuangan suatu penugasan yang dihasilkan pada profesi akuntan public yang berupa pernyataan suatu pendapatan tentang kesesuaian asersi yang dibuat oleh pihak lain dengan kriteria yang ditetapkan.

Menurut Elder (2011:4) audit merupakan pengumpulan atau evaluasi

bukti mengenai suatu informasi untuk menentukan agar dapat melaporkan derajat kesesuaian antara informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Menurut Sukrisno(2018:4) suatu pemeriksaan yang dilakukan secara kritis dan sistematis, oleh pihak yang independen, terhadap laporan keuangan yang disusun oleh manajemen, beserta catatan-catatan pembukuan dan bukti-bukti pendukungnya, dengan tujuan untuk dapat memberikan pendapat mengenai kewajaran laporan tersebut.

Menurut Konrath(2002:5) suatu proses sistematis untuk secara objektif mendapatkan dan mengevaluasi bukti mengenai asersi tentang kegiatan-kegiatan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk menyakinkan tingkat terkait antara asersi tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Menurut Alvin A(2015:4) Auditing adalah pengumpulan dan pengevaluasian bukti tentang informasi untuk menentukan dan melaporkan derajat kesesuaian antara informasi itu dengan kriteria yang telah ditetapkan. Auditing harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independen.

Menurut Rida Perwita sari (2019:7) Auditing adalah proses pengumpulan dan pengevaluasian bahan bukti tentang informasi yang dapat diukur mengenai suatu entitas ekonomi yang dilakukan seseorang yang kompeten dan independen untuk dapat menentukan dan melaporkan kesesuaian informasi dimaksud dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa audit merupakan proses dan evaluasi dalam mengenai pemeriksaan informasi yang pernyataannya dengan kesesuaian atas temuan yang diperoleh , sehingga dapat disimpulkan dalam penyampaian kepada pelaku yang melakukannya.

b. jenis-jenis audit

Menurut Mulyadi (2016:30) auditing pada umumnya digolongkan menjadi 3 golongan yaitu :

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

Audit laporan keuangan adalah audit yang dilakukan oleh auditor independen terhadap laporan keuangan yang disajikan oleh kliennya untuk menyatakan pendapat mengenai kewajaran laporan keuangan tersebut.

2. Audit kepatuhan (*Compliance Audit*)

Audit kepatuhan adalah audit yang tujuannya untuk menentukan apakah yang diaudit sesuai dengan kondisi atau peraturan tertentu .

3. Audit operasional (*Operational Audit*)

Audit operasional yaitu merupakan *review* secara sistematis kegiatan organisasi, atau bagian dari padanya, dalam hubungannya dengan tujuan tertentu.

c. prosedur audit

Menurut Mulyadi (2016:86) ada beberapa prosedur yang meliputi audit sebagai berikut :

- 1 Inspeksi adalah pemeriksaan secara rinci terhadap dokumen atau kondisi fisik sesuatu.
- 2 Pengamatan adalah suatu observasi merupakan prosedur audit yang digunakan oleh auditor untuk melihat dan menyaksikan pelaksanaan suatu kegiatan.
- 3 Konfirmasi merupakan bentuk penyelidikan yang memungkinkan auditor memperoleh informasi secara langsung dari pihak ketiga yang bebas.
- 4 Permintaan keterangan merupakan prosedur audit yang dilakukan dengan meminta keterangan secara lisan.
- 5 Penelusuran. Dalam melaksanakan prosedur audit ini, auditor melakukan penelusuran informasi sejak mula-mula data tersebut direkam pertama kali dalam dokumen, dilanjutkan dengan pelacakan pengolahan data tersebut dalam proses akuntansi.
- 6 Pemeriksaan dokumen pendukung, pemeriksaan dokumen pendukung (*vouching*) merupakan prosedur audit yang meliputi:
 1. Inspeksi, terhadap dokumen-dokumen yang mendukung suatu transaksi atau data keuangan untuk menentukan kewajaran dan kebenarannya
 2. Perbandingan dokumen tersebut dengan catatan akuntansi yang berkaitan
- 7 Penghitungan (*counting*)
 - perhitungan fisik digunakan untuk mengevaluasi bukti fisik

kuantitas yang ada ditangan, sedangkan pertanggungjawaban formulir bernomor urut tercetak digunakan untuk mengevaluasi bukti documenter yang mendukung kelengkapan catatan akuntansi.

8 *Scanning.*

Merupakan *review* secara cepat terhadap dokumen, catatan dan daftar untuk mendeteksi unsur-unsur yang tampak tidak biasa yang memerlukan penyelidikan lebih dalam.

9 Pelaksanaan ulang (*reperforming*) merupakan pengulangan aktivitas yang dilaksanakan oleh klien.

10 Teknik audit berbantuan komputer (*Computerassited Audit Techniques*)

2 .konsep dasar audit manajemen

a.pengertian audit manajemen

Menurut Betri (2020:6) audit manajemen merupakan audit terhadap manajemen suatu organisasi secara keseluruhan untuk menilai unsur-unsur manajemen suatu organisasi tersebut, apakah telah direncanakan, dilaksanakan dan dikendalikan dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik dan benar, sehingga fungsi-fungsi pada suatu organisasi tersebut dapat meningkatkan efektivitas efisiensi, dan ekonomisasi serta kesuaian terhadap kebijakan setiap operasi yang dilaksanakan.

Menurut Bayangkara (2014:2) audit manajemen merupakan pengevaluasian terhadap efisiensi dan efektivitas operasional pada perusahaan. Dalam konteks manajemen, manajemen meliputi seluruh operasi internal

perusahaan yang harus dipertanggungjawabkan kepada berbagai pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.

Menurut Allan J.Sayle dalam buku yang berjudul *pemeriksaan Manajemen* suatu pengantar yang dikutip oleh Betri (2020:7) adalah sebagai berikut: *Audit manajemen* adalah pengujian yang independen atas bukti yang objektif, yang dilakukan oleh personel yang terlatih, untuk menentukan apakah system manajemen terintegrasi, yang bertujuan untuk memenuhi kewajiban kontraktual dan kewajiban legal perusahaan atas pelanggan dan komunitas diimplementasikan secara efektif dan hasil pengujian tersebut disajikan secara benar dan wajar.

Menurut Carmichael (2017) Audit Manajemen merupakan suatu telah sistematis kepada kegiatan sebuah organisasi tertentu dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan tertentu dengan maksud untuk menilai aktifitas, mengidentifikasi beberapa kesempatan untuk perbaikan, pengembangan rekomendasi bagi perbaikan atau tindakan lebih lanjut.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa audit manajemen adalah evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas yang objek yang diperiksa oleh perusahaan dan memberikan laporan dan rekomendasi kepada manajemen yang lebih berwenang.

b. Tujuan audit manajemen

Menurut IBK (2014: 3-4) audit manajemen bertujuan untuk mengidentifikasi kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, sehingga dengan rekomendasi yang diberikannya dapat dicapai perbaikan atas pengolahan berbagai program dan aktivitas pada

perusahaan. Selain itu, terdapat 3 (tiga) elemen pokok dalam tujuan audit, antara lain yaitu:

1) Kriteria (*criteria*)

Kriteria merupakan standar (pedoman, norma) bagi setiap individu atau kelompok didalam perusahaan dalam melakukan aktivitasnya.

2) Penyebab (*cause*)

Penyebab merupakan tindakan (aktivitas) yang dilakukan oleh setiap individu atau kelompok didalam perusahaan

3) Akibat (*effect*)

Akibat meruoakan perbandingan antara penyebab dengan kriteria yang berhubungan dengan penyebab tersebut.

Betri (2020:11) Tujuan audit manajemen adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menilai kinerja (*Performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- 2) Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia,mesin, dan harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efektif dan ekonomis.
- 3) Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objektive*) yang telah ditetapkan oleh top *management*.
- 4) Untuk dapat memberikan rekomendasi kepada top manangement dalam memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan struktur pengendalian interen sistem pengendalian

manajemen dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi dan keekonomisan dan efektifitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Menurut Sukrisno Agoes (2019:184) tujuan manajemen audit adalah untuk :

- 1) Untuk menilai kinerja (*Performance*) dari manajemen dan berbagai fungsi dalam perusahaan.
- 2) Untuk menilai apakah berbagai sumber daya (manusia,mesin, dan harta lainnya) yang dimiliki perusahaan telah digunakan secara efektif dan ekonomis.
- 3) Untuk menilai efektifitas perusahaan dalam mencapai tujuan (*objektive*) yang telah ditetapkan oleh top *management*.
- 4) Dapat memberikan rekomendasi kepada top management untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang terdapat dalam penerapan pengendalian intern, sistem pengendalian manajemen, dan prosedur operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan efisiensi, keekonomisan, dan efektivitas dari kegiatan operasi perusahaan.

Dari beberapa Pengertian Bayangkara (2014:2), Betri (2020:11), dan Sukrisno Agoes (2019:184) bahwa tujuan audit manajemen ialah untuk menilai kinerja dari manajemen dan berbagai fungsi, untuk menilai apakah berbagai sumber daya yang dimiliki telah digunakan secara efisien dan ekonomis, untuk menilai efektivitas kinerja

perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh *top management* untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada.

c. Manfaat audit manajemen

Betri (2018: 10) Mengungkapkan audit manajemen dapat memberi manfaat yang besar antara lain:

- 1) Memungkinkan manajemen mengidentifikasi kegiatan operasional dalam perusahaan yang tak memberikan kontribusi dalam perolehan keuntungan.
- 2) Membantu manajemen dalam peningkatan produktivitas kerja dari berbagai komponen organisasi
- 3) Memungkinkan manajemen mengidentifikasi hambatan yang dihadapi dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan dan mengambil langkah strategi untuk mengatasi dan menghilakannya.
- 4) Memantapkan penerapan pendekatan kesisteman dalam menjalankan roda organisasi.
- 5) Memungkinkan manajemen pada berbagai tingkat menentukan strategi yang tepat.
- 6) Membantu manajemen merumuskan pedoman teknis operasional bagi para pelaksana berbagai kegiata dalam perusahaan yang akan membantu para tenaga kerja operasional melakukan kegiatan masing-masing dalam tingkat efisiensi dan efektifas yang lebih tinggi.

- 7) Mengidentifikasi dengan tepat berbagai masalah dan tantangan yang dihadapi dalam manajemen sumberdaya manusia.
- 8) Membantu manajemen menilai perilaku bawahan dalam menyediakan informasi bagi pimpinan sesuai dengan kebutuhan pimpinan pada berbagai hierarki perusahaan.

d. Karakteristik audit manajemen

Betri (2018: 11) mengungkapkan bahwa audit manajemen mempunyai beberapa karakteristik penting, yaitu :

1) Tujuan Pemeriksaan

Tujuan pemeriksaan manajemen adalah membantu manajemen dalam meningkatkan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan cara mengidentifikasi aspek-aspek sistem dan prosedur serta rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan kehematan.

2) Independensi

Agar manfaat pemeriksaan manajemen dapat dicapai, maka pemeriksaan tersebut harus bersifat independen

3) Pendekatan sistematis

Dalam perencanaan dan pelaksanaan audit manajemen perlu digunakan pendekatan sistematis dan metode-metode yang konsisten.

4) Kriteria prestasi

Dengan kriteria pelaksanaan dapat dibandingkan dan dievaluasi.

5) Bukti pemeriksaan

Auditor harus dapat merencanakan dan melaksanakan prosedur yang dirancang untuk memperoleh bukti yang cukup untuk mendukung temuan-temuan dan kesimpulan-kesimpulan serta rekomendasi yang dibuat.

6) Pelaporan dan rekomendasi

Karakteristik yang membedakan antara audit manajemen dengan jenis audit lainnya adalah terletak pada laporan audit dalam audit manajemen, laporan audit menekan pada temuan-temuan selama pemeriksaan, pembuatan kesimpulan dan rekomendasi untuk meningkatkan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen.

e. Prinsip dasar audit manajemen

Menurut IBK (2014: 5) ada tujuh prinsip dasar yang harus diperhatikan auditor agar audit manajemen dapat mencapai tujuan dengan baik, yang meliputi :

- 1) Audit dititik beratkan pada objek audit yang mempunyai peluang untuk diperbaiki.
- 2) Persyataan penilaian terhadap objek audit
- 3) Pengungkapan dalam laporan tentang temuan adanya yang bersifat positif

- 4) Identifikasi individu yang bertanggung jawab terhadap kekurangan-kekurangan yang terjadi
- 5) Penentuan tindakan terhadap tugas yang seharusnya bertanggung jawab
- 6) Pelanggaran hukum
- 7) Penyelidikan dan pencegahan kecurangan

f. Jenis audit manajemen

Betri (2018: 12) mengungkapkan audit manajemen menjadi 3 jenis antara lain yaitu:

1) *Functional*.

Functional audit berkaitan dengan satu atau lebih fungsi didalam organisasi.

2) *Organizational*.

Organizational audit dalam sebuah organisasi berkaitan dengan seluruh unit organisasi seperti departemen cabang atau anak perusahaan

3) *Special assignment*

Dalam operational auditing special assignment biasa muncul karena permintaan manajemen.

g. Tahapan audit manajemen

Menurut Betri (2020:25) dalam setiap pelaksanaan audit

manajemen tentu menggunakan tahap-tahap yang sistematis.

Tahap-tahap yang dilakukan dalam audit manajemen sebagai

berikut :

Tabel II.1

Tahapan-tahapan Audit Manajemen

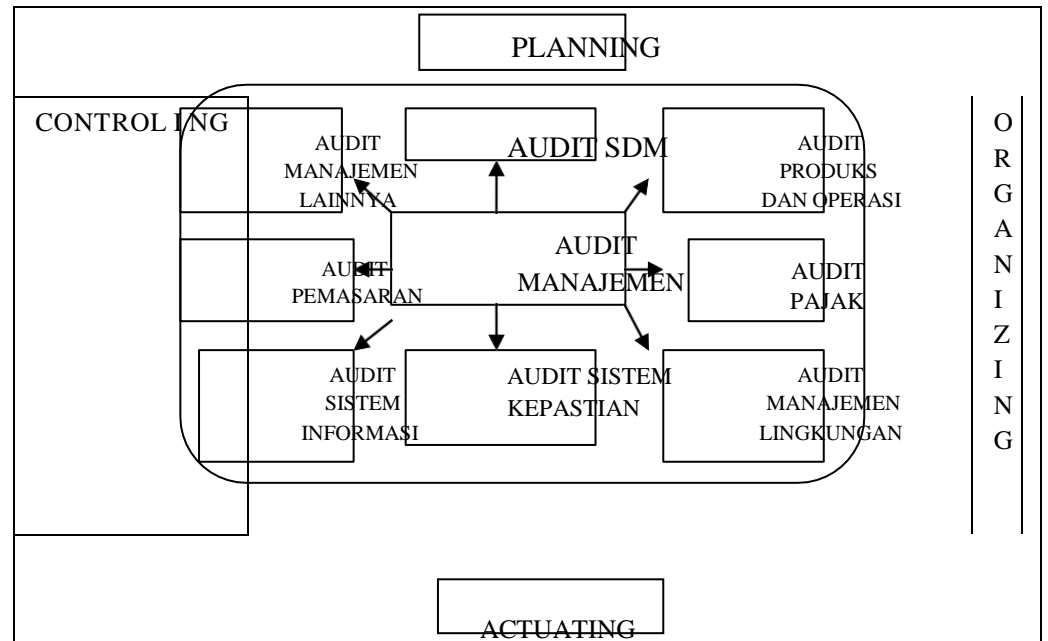
Tahap	Tujuan
Audit pendahuluan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Informasi latar belakang objek ✓ Penelaahan peraturan, ketentuan dan kebijakan ✓ Penemuan objek yang memiliki potensionalkelemahan ✓ Menentukan audit sementara (tetantive audit objectif)
Review danpengujian pengendalianmanajemen	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Menilai efektivitas pengendalian manaemen ✓ Memahami pengendalian yang berlaku ✓ Mengetahui potensi kelemahan aktiviitas ✓ Mendukung audit sementara dan menjadikannya audit yang sesungguhnya (definitive audit objektif)
Audit terinci	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pengumpulan bukti yang cukup, relavan dan

	<p>Kompeten</p> <p>✓ Pengembangan temuan keterkaitan temuan satu dengan temuan yang lainnya disajikan dalam kertas kerja audit (KKA) sebagai pendukung kesimpulan dan rekomendasi.</p>
Pelaporan	<p>✓ Mengkomunikasikan hasil audit termasuk rekomendasi pihak yang berkepentingan laporan komprehensif menyajikan temuan penting hasil audit untuk mendukung kesimpulan audit dan rekomendasi.</p>
Tindak lanjut	<p>✓ Mendorong pihak yang berwenang untuk melaksanakan tindak lanjut (perbankan) sesuai dengan rekomendasi yang diberikan</p>

h. Ruang lingkup audit manajemen

Menurut Betri (2020:13) ruang lingkup manajemen meliputi seluruh aspek kegiatan manajemen. Ruang lingkup ini dapat berupa seluruh kegiatan atau dapat juga hanya mencakup bagian tertentu dari program/aktivitas yang dilakukan. Periode audit juga bervariasi, bisa untuk jangka waktu satu minggu, beberapa bulan, satu tahun bahkan untuk beberapa tahun, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai

Tabel II.2
Ruang Lingkup Audit Manajemen



Sumber : IBK Bayangkara

Sedangkan yang menjadi sasaran yaitu dalam audit manajemen adalah kegiatan aktivitas, program dan bidang-bidang dalam perusahaan yang diketahui atau diidentifikasi masih memerlukan perbaikan/peningkatan baik dari segi ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas.

3.Konsep Audit Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia

Audit SDM merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program SDM. Walaupun secara khusus, audit ini dilakukan pada departemen SDM, tetapi tidak terbatas hanya pada aktivitas yang terjadi pada departemen ini. Audit termasuk studi terhadap fungsi manajemen SDM pada organisasi secara keseluruhan termasuk

yang dilaksanakan oleh manajer dan para supervisor(Bhayangkara,2015:106-114).

Audit 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. (Siagian, 1997:84). Audit sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi sumber daya manusia dengan tujuan dan strategi implementasi berbagai fungsi SDM, kebijakan dan prosedur SDM, serta kinerja setiap program SDM. (Betri (2020 :125). Auditing adalah suatu proses sistematis untuk secara objektif mendapatkan dan mengevaluasi bukti mengenai asersi tentang kegiatan-kegiatan dan kejadian-kejadian ekonomi untuk meyakinkan tingkat keterkaitan antara asersi tersebut dan mengkomunikasikan hasilnya kepada pihak-pihak yang berkepentingan.(Konrath: 2017:2).

Menurut Veitzhal (2009:50) Audit Sumber Daya Manusia adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan sumber daya manusia dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan.

Menurut Martoyo (2010) Audit Sumber Daya Manusia adalah suatu prosedur untuk meneliti atau memeriksa apakah cara membina

sumber daya manusia dalam suatu perusahaan itu sudah benar dan menurut ketentuan-ketentuan yang berlaku dan prinsip-prinsip pembinaan yang tepat sesuai kesepakatan bersama.

Audit SDM membantu perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan SDM dengan cara:

- 1) menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan,
- 2) menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan SDM,
- 3) melaporkan keberadaan SDM saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan,
- 4) menilai biaya dan manfaat praktik-praktik SDM,
- 5) menilai hubungan SDM dengan manajemen ini dan cara-cara meningkatkannya,
- 6) merancang panduan untuk menentukan standar kinerja SDM,
- 7) mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

b. Tujuan Audit SDM

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain:

Menurut Bayangkara (2014:61) Tujuan Audit manajemen SDM yaitu :

- 1) menilai efektivitas dari fungsi SDM
- 2) menilai apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien;

- 3) memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan;
- 4) mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan;
- 5) merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.

Menurut Rivai (2011:567), Audit SDM bertujuan untuk :

- 1) Menilai efektifitas Sumber Daya Manusia
- 2) Mengenali Aspek-aspek yang masih di perbaiki
- 3) Mempelajari Aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan
- 4) Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk melaksanakan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi SDM.

Menurut Nyoto (2019 : 172-173) Tujuan audit sumber daya manusia adalah :

- 1) Menilai efektifitas dari fungsi SDM
- 2) Apakah program/aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien.
- 3) Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan.
- 4) Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dan menunjang kontribusi terhadap perusahaan.

- 5) Merumuskan berbebrapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi,efisiensi,dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.

Dari beberapa Tujuan Audit SDM menurut Bayngkara (2014:61), Rivai (2011:567), dan Nyoto (2019:172-173) diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan audit manajemen sumber daya manusia untuk menilai efisiensi dan efektivitas kinerja sumber daya manusia disuatu perusahaan

c.Manfaat Audit SDM

William B Werther, Jr. Dan Keith Davis menyebutkan beberapa manfaat dari audit SDM antara lain:

- 1) Mengidentifikasi kontribusi dari Departemen SDM terhadap organisasi;
- 2) Meningkatkan citra profesional Departemen SDM;
- 3) Mendorong tanggung jawab dan profesional yang lebih tinggi karyawan Departemen SDM;
- 4) Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab Daptemen SDM;
- 5) Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM;
- 6) Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang sdm;
- 7) Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan, dalam praktik SDM;
- 8) Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif;

- 9) Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam Departemen SDM;
- 10) Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

Betri (2020:131) Manfaat Audit SDM antara lain :

- 1) Mengidentifikasi kontribusi dari SDM terhadap organisasi
- 2) Meningkatkan cita profesional dari SDM
- 3) Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme karyawan
- 4) Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan
- 5) Mendorong terjadinya keragaman dan praktek-praktek SDM
- 6) Menemukan masalah-masalah yang berkaitan dengan SDM
- 7) Memastikan ketaatan hukum dan peraturan dalam praktek SDM
- 8) Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif
- 9) Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

Berdasarkan dari William dan Betri (2020:131) dapat disimpulkan bahwa manfaat audit SDM ialah mengidentifikasi kontribusi, meningkatkan citra professional, mendorong tanggung jawab dan profesionalisme memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab, menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik, menemukan masalah, memastikan ketaatan hukum dan peraturan dalam prakter, mengurangi biaya-biaya, memberikan evaluasi yang cermat atas sistem informasi SDM yang ada.

d.Pendekatan Audit SDM

ada tiga pendekatan utama dalam audit SDM yang umum dilakukan, yaitu:

1. Menentukan ketaatan pada hukum dan berbagai peraturan yang berlaku;

2. Mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi;
3. Menilai kinerja program.

e.Langkah-Langkah Audit SDM

Secara umum ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit SDM mengacu padatahapan ini dalam pelaksanaannya. Langkah (tahapan) tersebut meliputi:

- 1) Audit pendahuluan
- 2) Review dan pengujian pengendalian manajemen atas program-program SDM;
- 3) Audit lanjutan
- 4) Pelaporan
- 5) Tindak lanjut.

f.Ruang lingkup Audit SDM dan sumber informasinya

Menurut IBK Bayangkara (2014:69) ada beberapa pengelompokan ruang lingkung audit SDM dan sumber informasinya yaitu

Table II.3
Ruang Lingkup Audit SDM Dan
SumberInformasinya

	Ruang lingkup audit	Sumber informasinya
Rekrutmen SDM		
1.	Perencanaan SDM	Anggaran SDM

2.	Rekrutmen	Data (catatan) biaya
3.	Seleksi dan penempatan	Rekrutmen
4.	Orientasi dan penempatan	Uraian dan spesifikasi Pekerjaan Tingkat penerimaan karyawan catatan wawancara karyawan Catatan lamaran ditolak Permintaan transfer

Pengelolaan SDM		
1.	Pelatihan & pengembangan	Data biaya pelatihan
2.	Keselamatan & kesehatan kerja	Catatan produksi
3.	Kesejahteraan karyawan	Catatan kecelakaan kerja
4.	Hubungan kerja	Catatan pengendalian kualitas
5.	Penilaian kerja	Catatan produktivitas
		Karyawan
		Catatan penilaian kinerja
		Catatan kegagalan produk
		Catatan kehadiran karyawan
		Catatan tindakan disiplin terhadap karyawan
		Data gaji dan tunjangan
		Karyawan
		Laporan survei biaya hidup
		Catatan keluhan karyawan
		Tuntutan serikat pekerjaan

Pemutusan hubungan kerja		
1.	Memasuki usia pension	Aturan pension
2.	Pengunduran diri karyawan	Aturan mengenai kompensasi
.		Karyawan

3.	Pelanggaran disiplin	Aturan disiplin karyawan
4.	Karyawan meninggal	Aturan sanksi karyawan Hak dan kewajiban bagi karyawan yang masuk dalam program pemutusan hubungan Kerja

g. Pelaksanaan Audit Sumber Daya Manusia

Betri (2020:127) untuk dapat mengetahui tujuan masing-masing proses pelaksanaan audit sumber daya manusia dapat dilihat dari :

1) Pengadaan

Tujuan pengadaan adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualitas kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tinggi.

2) Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan pelatihan dan pengembangan diselenggarakan dan diarahkan untuk meningkatkan kompetensi karyawan yang diperoleh berdasarkan hasil pengukuran indeks tempat kopetensi (*copentency level index*) guna mencapai *knowledge* sehingga kinerja perusahaan meningkat.

3) Kompensasi

Pemberian kompensasi terhadap karyawan merupakan pemberian balas jasa untuk menghargain prestasi karyawan, menjamin keadilan gaji karyawan, mempertahankan karyawan dan mengururangi *turnover* karyawan, memperoleh karyawan bermutu.

4) Integrasi

Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi serta terpenuhnya kebutuhan karyawan.

5) PHK

Pemutusan Hubungan Kerja adalah pemberhentian atau dikeluarkannya seseorang karyawan atau pegawai dari lingkungan organisasi baik dengan atas inisiatif sendiri maupun secara paksa atau paksaan perusahaan tempatnya bekerja. Pemberhentian sukarela biasanya berbentuk pengunduran diri atau pensiun, sedangkan pemaksaan seperti pemberhentian secara waktus ementara atau permanen alias dipecat.

h. Sumber Kreteria Audit

Menurut I Gusti (2008:117) kreteria audit dapat diperoleh dari undang-undang, peraturan, dan standar yang dikembangkan oleh asosiasi profesi atau lembaga ahli. Jika sumber tersebut tidak tersedia, auditor dapat mengandalkan data kinerja organisasi lain, baik didalam maupun diluar sektor pemerintah yang mempunyai aktivitas atau operasi serupa. *Best practice* yang ditentukan melalui *bench marking* atau konsultasi dan standar yang berkembang oleh auditor melalui analisis atas tugas atau aktivitas.

Menurut Iwan Dan Ardeno (2020: 85-87) kriteria audit dapat berupa :

- 1) Aturan-aturan yang berhubungan dengan entitas audit
- 2) Perjanjian kinerja oimoinan organisasi pemerintah
- 3) Perbandingan data masa lalu dengan *best practices*
- 4) Indikator Kinerja utama yang ada pada instalasi pemerintah
- 5) Standar yang diterbitkan lembaga peneliti, literatur atau organisasi profesi
- 6) Kriteria yang digunakan dalam audit sebelumnya
- 7) *Standard operating procedure*
- 8) Standar harga barang jasa yang diperbarui secara rill dan periodik
- 9) Pendapat ahli dan tenaga profesi
- 10) Hasil benchmark lembaga internasional dengan kinerja terbaik
- 11) Kriteria audit kinerja yang digunakan lembaga auditor lain
- 12) Dokumen perencanaan, kontrak atau anggaran pada auditan

Kriteria audit yang berhubungan dengan aspek ekonomis dapat digunakan standar harga yang berlaku. Kriteria audit yang berhubungan dengan aspek efisiensi dapat berupa SOP yang berlaku didalam instalasi tersebut sehingga dapat diketahui apakah kegiatan telah dilakukan sesuai dengan standar atau tidak. Apabila kegiatan tidak dilakukan sesuai dengan standar maka akan menghasilkan output. Kriteria yang berhubungan dengan aspek efektivitas sebuah kegiatan dapat menggunakan indikator kinerja utama.

Berdasarkan I gusti (2008:117) dan Ardeno (2020: 85-87) dapat disimpulkan bahwa kriteria audit dapat diperoleh dari undang-undang , peraturan, serta standar yang ada disuatu organisasi.

4. Efektivitas Kinerja Karyawan

a. Pengertian Efektivitas

Sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya, apakah pelaksanaan suatu program/aktivitas telah mencapai tujuan merupakan ukuran dari output.

Menurut Betri (2020:34) efektivitas adalah *the degree to which the organization achieves a stated goal*. Pendapat tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa efektivitas adalah tingkat pencapaian organisasi atas sasaran yang ditetapkan.

Menurut Islahuzzaman (2012:132) efektivitas merupakan kemampuan suatu unit untuk mencapai dan melampaui sasaran, target, dan tujuan yang diinginkan (yang telah ditetapkan dahulu).

Sehubungan dengan hal tersebut, efektivitas merupakan daya pesan untuk mempengaruhi atau tingkat kemampuan pesan-pesan mempengaruhi, sebagai suatu pengukuran akan tercapainya tujuan yang telah direncanakan sebelumnya secara matang, efektivitas berfokus pada *outcome* (hasil), program atau kegiatan yang dinilai efektif apabila output yang dihasilkan dapat memenuhi tujuan yang diharapkan atau dikatakan.

Berdasarkan penjelasan di atas, efektivitas menggambarkan seluruh siklus input, proses dan output yang mengacu pada hasil guna dari pada suatu organisasi, program atau kegiatan yang menyatakan sejauh mana tujuan (kualitas, kuantitas, dan waktu) telah dicapai,

serta kuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya dan mencapai target-targetnya.

Mengaju pada penjelasan diatas, maka untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif perlu adanya harmonisasi kemampuan sumber daya dengan menggunakan sarana yang lain sehingga sasaran yang akan dicapai menjadi penjas. Pencapaian sasaran tersebut dapat dikatakan efektif apabila adanya keharmonisan.

Menurut Betri (2020:35) berkaitan dengan kebutuhan akan pengukuran efektifitas manajemen berikut adalah *Accounting exists primarily as a means of computing residuum a balance the difference between cost (as efforts) and revenues (as accomplishment) for individual enterprises. This difference reflects managerial effectiveness and is of particular significance to those who furnish the capital and take the ultimate responsibility.*

Pendapatan tersebut kurang lebih mempunyai arti bahwa keberadaan akuntansi yang utama adalah sebagai alat untuk menghitung residu saldo selisih antar beban (sebagai usaha) dan pendapatan (sebagai pencapaian) untuk perusahaan perseorangan. Selisish tersebut merefleksikan efektifitas manajemen dan merupakan hal yang penting khusus bagi mereka yang menyediakan modal dan memegang tanggung jawab utama.

b. Kreteria Efektivitas

Hassel Nogi (2007:141) kreteria dalam pengukuran efektivitas dalam organisasi yaitu :

- 1) Produktifitas
- 2) Kemampuan adaptasi atau fleksibilitas
- 3) Kepuasan kerja
- 4) Kemampuan ber laba
- 5) Pencarian sumber daya

Beberapa Hal menjadi kreteria dalam pengukuran efektivitas organisasi yaitu adanya kejelasan tujuan yang hendak dicapai, kejelasan strategi pencapaian tujuan, proses analisis dan proses perumusan kebijakan, perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat, tersedianya prasarana kerja, pelaksanaan yang efektif dan efisien, sistem pengawasan dan pengendalian. (Ni Kadek Sueyani dan Jhon , (2018:30)

Dari Beberapa pendapat Hassel Nogi (2007:141), dan Ni Kadek Sueyani dan Jhon (2018:30), dapat disimpulkan bahwa kreteria efektivitas adalah produktivitas, kemampuan adaptasi atau fleksibilitas, kepuasan kerja, kemampuan ber laba, pencarian sumber daya.

5. Rawat Inap

Rawat inap adalah salah satu bentuk pelayanan perawatan kesehatan rumah sakit dimana penderita tinggal dan menginap

sedikitnya satu hari. Rawat inap adalah pelayanan kesehatan perorangan, yang meliputi observasi, diagnosa, pengobatan, keperawatan, rehabilitasi medik, dengan menginap diruang rawat inap pada sarana kesehatan rumah sakit dimana dengan alasan medik penderita harus menginap. Pelayanan rumah sakit yang diberikan tirah baring dirumah sakit. Ruangan rawat inap berupa ruangan atau bangsal (ward room) yang berisi tempat tidur dan dihuni oleh beberapa pasien sekaligus. Namun pada beberapa rumah sakit juga menyediakan katagori kelas tertentu seperti ruang rawat inap VIP, rawat inap VVIP, eksklusif untuk mengakomodasikan kebutuhan pasien akan layanan dan fasilitas yang lebih standar. Semakin tinggi kelas tersebut maka ruangan rawat inap semakin memiliki fasilitas pelayanan yang melebihi standar fasilitas dan kelas biasa.

a) Jenis-jenis kelompok pasien

1. Usia: Neontus, Anak, Dewasa
2. Jenis Penyakit :Infeksi, Non Infeksi
3. Jenis Kelamin : Laki-laki, Perempuan
4. Tingkat Keparahan : Ranap Reguler, Intensive

b) Kreteria Umum Rawat Inap

1. Kesdaannya akomodasi dan pelayanan setiap hari selama 24 jam secara terus menerus.
2. Pelayanan harus berorientasi pada pasien (PCC) dan bersifat

komprehensif yang terintegrasi antar disiplin ilmu

3. Pelayanan harus mengacu pada Panduan Praktik Klinik (PPK), Panduan Asuhan Keperawatan (PAK), Clinical Pathway (CP), dan SPO terkait
 4. Pelayanan harus sesuai dengan standar pencegahan dan pengendalian infeksi (PPI) , mutu keselamatan pasien
 5. Tersedianya dokter penanggung jawab pelayanan (DPJP) yang terinformasikan pada pasien keluarga yang ditangani untuk setiap pasien rawat inap
 6. Pelayanan rawat inap harus dilaksanakan oleh tenaga kesehatan yang sesuai dengan kompetensi
 7. Dalama memberikan pelayanan rawat inap, RS harus menjaga privasi dan kerahasiaan informasi pasien
 8. Pelayanan rawat inap didukung oleh pelayanan penunjang medik maupun nonmedik yang tersedia 24 jam
 9. Pelayanan rawat inap diberikan kepada pasien sesuai indikasi medis rawat inap dan kebutuhan lainnya.
- c) Kelas Layanan Rawat Inap
1. Kelas (VVIP)
 - Jumlah tempat tidur max.1 dengan pengaman, dan crank otomatis
 - 1 tempat duduk
 - 1 kamar mandi pasien

- 1 nakas (tenaga kesehatan khusus)
- 1 unit tv
- 1 kulkas
- 1 sofa tamu
- 1 overbed table
- Makanan sesuai dengan yang di tetapkan pihak rumah sakit

2. Kelas (VIP)

- Jumlah tempat tidur max. 2 dengan pengaman , dan carank otomatis
- 1 tempat duduk
- 1 kamar mandi bersama
- 2 nakes (masing-masing 1 tenaga kesehatan)
- 1 overbed table
- 1 tv
- Mananan tergantung pihak rumah sakit

3.Kelas 2 (standar)

- Jumlah tempat tidur max.4 dengan pengaman dan crank otomatis
- 1 buah kamar mandi pasien
- 3-4 perawat penjaga
- Ukuran bad 2,4m x 3m untuk 1 pasien
- Makanan disesuaikan dari pihak rumah sakit

4. Kelas 3 (paling standar)

- Jumlah tempat tidur max 6 dengan pengaman
- 1 kamar mandi bersama
- 3-4 perawat yang penjaga
- Ukuran bad 2,4m x 3m untuk 1 pasien
- Makanan disesuaikan dari pihak rumah sakit

d) Syarat-syarat untuk bekerja di rumah sakit:

Persyaratan yang harus dilengkapi untuk dapat mendaftar proses seleksi penerimaan pegawai di RSUD Banyuasin adalah sebagai berikut :

1. Warga Negara Indonesia,diutamakan yang berdomisili di Banyuasin dan Palembang
 2. Batasan usia maksimal (kecuali dokter spesialis) untuk S1 (30 tahun), untuk D3/D4 (30 tahun), dan SMK(25 tahun)
 3. Khususperawat tinggi badan minimal 160 cm (laki-laki) 155 cm (perempuan)
 4. Nilai IPK minimal 3.00 dari perguruan tinggi negeri atau swasta minimal terakreditasi B
1. Melampirkan dokumen sebagai berikut :
 - a) Surat lamaran bermaterai Rp 6.000 dengan mencantumkan alamat koresponden dan nomor Handphone yang bisa dihubungi.

- b) Fotocopi ijazah yang telah dilegalisir.
- c) Fotocopi Surat Keterangan Catatan Kepolisian (SKCK) yang masih berlaku dan dilegalisir.
- d) Asli surat keterangan berbadan sehat dari dokter serta bebas narkoba yang dibuktikan dengan Surat Keterangan Bebas Narkoba dari rumah sakit.
- e) Fotocopi STR (untuk profesi) yang masih berlaku.
- f) Fotocopi sertifikat ATLS/ACLS/GELS yang masih berlaku untuk profesi dokter umum.
- g) Fotocopi sertifikat BTCLS/PPGD yang masih berlaku untuk pelamar profesi perawat.
- h) Fotocopi sertifikat APN yang masih berlaku untuk pelamar profesi bidan.
- i) Pas photo terbaru ukuran 4×6 latar belakang merah (4 lembar).
- j) Surat pernyataan di atas kertas bermaterai Rp 6.000 yang berisi :
- k) Surat Keterangan pengalaman kerja (jika ada)
- l) Fotocopi KTP
- m) CV (curriculum Vitae) dan ditandatangani peserta.
- n) Lamaran dimasukkan ke dalam map dengan ketentuan sbb:
 - Map warna hijau untuk pendidikan dokter spesialis/dokter umum.
 - Map warna kuning untuk pendidikan S1 Keperawatan +Profesi Ners.
 - Map warna merah untuk pendidikan D3 Keperawatan/Anastesi.

- Map warna merah muda untuk pendidikan D3 Kebidanan.
- Map warna biru muda untuk pendidikan D3 Analis Kesehatan.
- Map warna kuning oranye untuk pendidikan D3 Radiologi.
- Map warna biru tua untuk pendidikan SMK.

6. Penelitian Sebelumnya.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti variabel-variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan Intelansi Rawat Inap Rumah Sakit (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin). Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu. Beberapa penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel II.4
Perbedaan Dan Hasil penelitian Sebelumnya

Judul	Perbedaan	Hasil
Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia Pt. Metalindo Wahana Putea (Lasrida dan Amik,2017)	Perbedaan terletak pada objek penelitian yakni Perusahaan	Audit Manajemen Sumber daya Manusia masih belum berjalan efektif karena masih terdapat kelemahan. Hal ini masih belum adanya presdur akan perencanaan SDM yang mengakibatkan perencanaan SDM tersebut tidak terdokumentasi dengan baik
Audit manajemen Fungsi Personalia untuk meningkatkan produktivitas karyawan (Amik, dkk,2015)	Perbedaan terletak pada tempat penelitan	Fungsi perencanaan tenaga kerja masih belum efektif dan efisien karena tidak adanya perencanaan tenaga kerja yang terdokumentasi dengan jelas
Evaluasi audit manajemen Sumber daya manusia untuk upaya menilai efesiensi dan efektifitas pelaksanaan perekrutan karyawan pada Pt. Adi Banuwa di Surabaya (Elly, dkk, 2018)	Perbedaan terletak pada efektifitas perekrutan karyawan	Perencanaan karyawan telah dilakukan dengan baik
Audit manajemen terhadap pengelolaan fungsi sumber daya manusia (sudi kasus pada Pt.bank pembangunan daerah jambi Periode 2015) (Raviki,2016)	Perbedaan terletak pada objek penelitian	Pengelolaan SDM masih belum berjalan dengan baik dan efektif, temuan dari audit manajemen atau pengelolaan sumber daya manusia yang perlu ditindak lanjuti untuk perbaikan manajemen SDM seperti struktur organisasi,

		rekumtmen,seleksi dan pelatihan/ pengembangan
Audit manajemen atas sumber daya manusia untuk mengevaluasi tingkat efektivitas perekrutan dan pengembangan karyawan pada Pt.catal.yt (Anggiar,2017)	Perbedaan terletak pada perekrutan dan pengembangan karyawan	Peroses Perencanaan sumber daya manusia yang diterapkan belum berjalan efektif
Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan pt Pln (perseroan) P2B jawa timur (Tita, dkk,2017)	Perbedaan terletak pada objek penelitian	Perencanaan SDM ,keselamatan dan kesehatan kerja telah berajalan secara efektif sesuai dengan tujuandan kebijakan yang ada dalam perusahaan
Audit manajemen sumber daya manusia (studi kasus pada PT. Bank BNI Syariah kantor cabang Tasikmalaya) (Demsi,2019)	Perbedaan terletak pada objek penelitian dan juga tempat penelitian.	Perencanaan SDM dijalankan berdasarkan ketentuan yang berlaku oleh perusahaan dengan mempertimbangkan kebutuhan setiap devisi atau unit terkait demi mencapai tujuan perusahaan
Audit manajemen untuk menilai efektifitas fungsi sumber daya manusia (studi kasus pada rumah sakit islam aisyiyah malang) (Riska dan Nurul, 2018)	Perbedaan terletak pada tempat penelitian	Perencanaan SDM belum berjalan efektif

Sumber : Penulis (2021)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut V.Wiratna sujarweni (2020 : 16) menyatakan bahwa ada tiga jenis penelitian diklasifikasikan berdasarkan tingkat eksplanasi:

1. Penelitian Deskriptif

Penelitian deskriptif adalah Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai masing-masing, baik satu variabel atau lebih sifatnya independen tanpa membuat hubungan maupaun perbandingan dengan variabel yang lain.

2. Penelitian Komparatif

Penelitian komparaif adalah Penelitian yang bersifat membandingkan variabel yang satu dengan variabel yang lain atau variabel satu dengan standar.

3. Penelitian Asosiatif

Penelitian asosiatif adalah Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Deskriptif untuk mengetahui nilai variabel Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Kinerja Karyawan Intelansi Rawat Inap Rumah Sakit (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin)

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan RSUD Banyuasin yang beralamatkan Jl. Raya Palembang-Betung KM.48 Kel.Seterio , Kabupaten Banyuasin.

C. Oprasionalisasi variabel

Operasionalisasi variabel adalah suatu definisi yang diberikan pada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan bagaimana variabel atau kegiatan tersebut diukur. Variabel yang digunakan penelitian ini adalah:

Tabel II.1

Oprasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Audit Manajemen Sumber Daya Manusia	Audit Manajemen SDM adalah suatu kegiatan pemeriksaan dan penilaian yang dilakukan secara sistematis, objektif dan terdokumentasi terhadap fungsi organisasi.	1.kondisi 2.Kreteria 3.Sebab 4.Akibat 5.Rekomendasi/saran

Sumber : Penulis, 2021

D. Data yang diperlukan

Data penelitian menurut cara memperolehnya sebagai berikut:

1. Data Primer

Data primer (primary data) mengacu pada informasi yang diperoleh langsung (dari tangan pertama) oleh penlitik terkait dengan variabel keterkaitan untuk tujuan tertentu dari studi

2. Data Sekunder

Data sekunder (secondary data) mengacu pada informasi-informasi yang dikumpulkan dari sumber-sumber yang sudah ada (Uma, 2018: 132).

Penelitian ini secara keseluruhan menggunakan data primer dan Sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara kepada responden yaitu auditor internal RSUD Banyuasin. Metode wawancara yang digunakan dengan cara wawancara tidak terstruktur, pedoman wawancara yang digunakan hanya berupa garis-garis permasalahan yang akan ditanyakan. Data sekunder diperoleh dari Data RSUD Banyuasin, jurnal dan lain-lain.

E. Metode Pengumpulan Data

Wiratna (2018, 118-121). Mengemukakan secara umum metode pengumpulan data dapat dibagi atas beberapa kelompok, yaitu:

1. Tes

Data dalam penelitian dibagi menjadi 3, yaitu fakta, pendapat dan kemampuan. Instrumen tes digunakan untuk mengukur ada atau tidaknya serta besarnya kemampuan objek yang diteliti.

2. Wawancara (Interview)

Wawancara adalah salah satu instrumen yang digunakan untuk menggali data secara lisan. Hal ini dilakukan secara mendalam agar data valid dan detail.

3. Pengamatan (Observasi)

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada objek penelitian.

4. Survey (survei)

Survei lebih banyak digunakan untuk pemecahan masalah-masalah yang berkaitan dengan perumusan kebijakan dan bukan untuk pengembangan.

5. Analisis Dokumen

Analisis dokumen lebih mengarah pada bukti konkret. Instrumen ini untuk menganalisis isi dari dokumen-dokumen yang dapat mendukung penelitian.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan Wawancara, observasi, dan dokumentasi pada RSUD Banyuasin.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

1. Analisa Data

a. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah suatu analisis data yang dikelompokkan kedalam tabel frekuensi berdasarkan karektersistik dan dinyatakan dalam frekuensi persentase atau dapat juga dikemas lebih menarik secara visual dengan gambar *pie chart* (diagram lingkaran) sehingga lebih muda dibaca dan dipahami

b. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif merupakan metode analisis data penelitian yang berupa angka-angka dan statistik (Sugiono, 2017:7). Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif untuk menguji data yang dikelompokkan kedalam tabel berdasarkan karektersistik.

2. Teknik Analisis

Teknik Analisis yang digunakan yaitu penelitian deskriptif metode kualitatif. Analisis data deskriptif kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini melingkupi beberapa tahapan yang berfungsi untuk mengukur tingkat keberhasilan manajemen rumah sakit dalam mencapai efektivitas, diantaranya sebagai berikut :

1. kondisi

Kondisi merupakan penetapan standar dari hasil observasi yang dilakukan dengan cara wawancara mengenai hal-hal yang berkaitan dengan aktivitas pelaksanaan rumah sakit.

2. *Criteria* (kriteria)

- a) Penetapan standar/norma yang menjadi pedoman dari pihak rumah sakit.
- b) Pertanggung jawabana atas wewenang yang diberikan untuk menjadi tolak ukur kinerja rumah sakit.
- c) Menentukan suatu kondisi di rumah sakit menyimpang atau tidak, sudah sesuai dengan standar yang ditetapkan atau tidak.

3. *Cause* (penyebab)

- a) Penyebab terjadinya penyimpangan antara rencana dan realisasi dari seluruh tindakan manajerial atau operasional.
- b) Penyebab dapat bersifat positif atau negatif bagi rumah sakit

- c) Membandingkan penyebab dengan kriteria, sehingga dapat diketahui apakah semua kriteria yang ada telah di jalankan atau belum.

4. *Effect* (Akibat)

- a) Dampak yang timbul akibat adanya causes.
- b) Terjadinya perbedaan antara kondisi dengan kriteria yang telah ditetapkan .
- c) Perbandingan antara *kriteria* dan causes sehingga menimbulkan akibat.
- d) Efek dapat bersifat positif atau negative bagi perusahaan.

5. Rekomendasi

- a) Menyampaikan hasil dari analisis kepada top management.
- b) Memberikan rekomendasi dalam upaya perbaikan untuk di tindak lanjuti.
- c) Rekomendasi/saran untuk mengatasi resiko atau masalah yang ada.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Hasil Audit Pendahuluan

a. Sejarah Singkat Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin

RSUD Banyuasin didirikan tahun 2005, terletak di Jalan Raya Palembang – Betung pada Km 48, Kelurahan Seterio Pangkalan Balai. Operasional mulai tanggal 4 Juli 2006 berdasarkan Keputusan Bupati dengan kapasitas 40 tempat tidur dan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No HK.07.06/III/1493/08 tanggal 10 Mei 2008 tentang izin penyelenggaraan RSUD Banyuasin dan No.827/Menkes/SK/ix/2008 tanggal 3 September 2008, tentang penetapan kelas D RSUD Banyuasin serta terdaftar pada Kementerian Kesehatan No.IR.01.01/1.1/1059/2009 tanggal 06 Maret 2009, registrasi 1607012.

Tahun 2009 RSUD Banyuasin terakreditasi lima layanan bersyarat berdasarkan Keputusan Menkes RI No : YM.01.10/III/5060/09 tanggal 6 Desember 2009 lalu pada tanggal 13 Desember 2018 RSUD Banyuasin kembali terakreditasi SNARS edisi 1 dan lulus dengan predikat Bintang Tiga (Madya) dengan sertifikat No : KARS - SERT/81/XII/2018. RSUD Banyuasin juga ditetapkan sebagai Rumah Sakit dengan status Badan Layanan Umum Daerah sesuai keputusan Bupati Banyuasin nomor 1046/KPTS/RSUD/2013 pada tanggal 13 Desember 2013. Pada tanggal 15 Oktober 2014 sesuai keputusan Bupati Banyuasin nomor 756/KPTS/RSUD/2014 RSUD Banyuasin telah ditetapkan sebagai Rumah Sakit dengan tipe kelas C.

Sebagai hasil penafsiran terhadap perubahan lingkungan, maka dilakukan pendekatan –pendekatan manajemen strategis yang digunakan sebagai penghubung antara penafsiran keadaan dengan tindakan yang akan dilakukan oleh organisasi. Untuk itu dibuatlah rencana strategis Rumah Sakit yang merupakan arah pedoman bagi pengelola Rumah Sakit selama lima tahun kedepan.

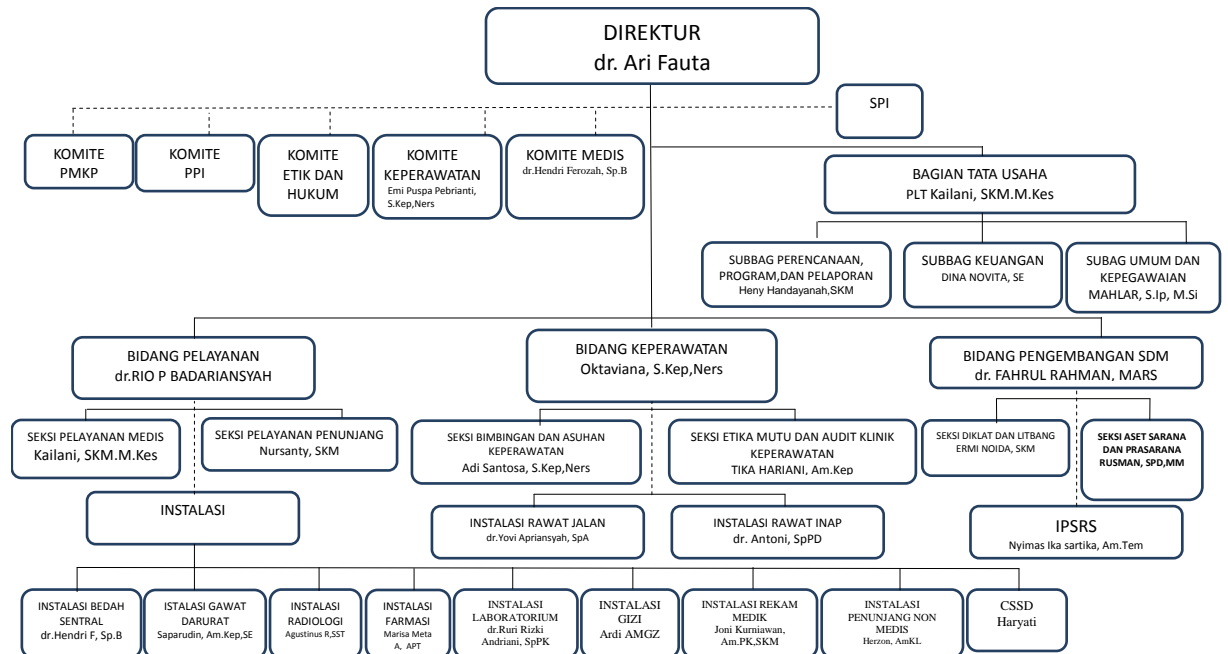
Rencana strategis RSUD Banyuasin Kabupaten Banyuasin merupakan penjabaran secara rinci dari visi dan misi rumah sakit yang mempertimbangkan analisa lingkungan strategis dengan berpedoman pada RPJMD Kabupaten Banyuasin tahun 2009 – 2013.

b.Lokasi Tempat penelitian

jalan Palembang-betung km.48 , kelurahan sterio, kabupaten Banyuasin.

Merupakan salah satu rumah sakit daerah terbesar yang berada di Kabupaten Banyuasin , lokasi yang strategis tepatnya di Pinggir jalan lintas Palembang – jambi yang memiliki kapasitas besar untuk menampung pasien.

c. Struktur Organisasi Rumah Sakit



Susunan pejabat rumah sakit :

1. Direktur : dr. Ari Fauta
2. Kepala Bagian Tata usaha : Kailani, SKM, M.KES
3. Kepala Bagian Keuangan : Dina Novita S.E
4. Kepala bidang Pelayanan : dr. Rio P Badriansyah, MARS
5. Kepala bidang Keperawatan : Oktaviana, S.Kep,Ners
6. Kepala Bidam Pengembangan SDM : dr. H. Fahrul Rahman, MARS
7. Kepala Seksi Pelayanan Medis : Adi Santosa, S.Kep, Ners
8. Kepala seksi Pelayanan Penunjang : Nursanty, SKM
9. Kepala seksi Aset sarana & prasarana : Rusman, S.Pd,MM

10. Subbag Umum & Kepegawaian : Mahlar,S.Ip,M.Si

d.Deskripsi Pekerjaan

Dalam bekerja karyawan diberikan uraian kerja terlebih dahulu supaya karyawan mampu memahami bidang pekerjaan mereka masing-masing.

Adapun uraian tugas karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin sebagai berikut :

a. Direktur

Direktur sebagaimana yang dimaksud dalam pasal 5 mempunyai tugas pokok memimpin , menyusun kebijaksanaan pelaksanaan , mengkoordinasikan dan mengawasi pelaksanaan tugas rumah sakit sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undang yang berlaku. Direktur dalam melaksanakan tugas pokok sebagaimana dimaksud dalam pasal 6 , menyelenggarakan fungsi sebagai berikut :

- 1) Perumusan kebijakan teknis sesuai dengan lingkup tugasnya
- 2) Pemberian dukungan atas penyelenggara pemerintahan daerah sesuai dengan lingkup tugasnya.
- 3) Pembinaan dan pelaksanaan tugas sesuai dengan lingkup tugasnya.
- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan walikota sesuai dengan tugas dan fungsinya.

b. Bagian tata usaha

Bidang tata usaha mempunyai tugas yaitu meliputi urusan umum dan perlengkapan, untuk melaksanakan tugasnya bagian tata usaha mempunyai fungsi :

- 1) Penyelenggaraan administrasi kepegawaian dan pengembangan SDM

- 2) Penyelenggaraan urusan umum meliputi sarana dan prasarana, perlengkapan, surat menyurat dan kearsipan, penggandaan, hubungan masyarakat, perjalanan dinas serta protokoler.
- 3) Pelayanan informasi dan pengkajian hukum dan peraturan perundang-undangan.
- 4) Penyelenggaraan tugas lain yang diberikan oleh direktur sesuai tugas dan fungsinya.

c. Bagian Keuangan

Bidang keuangan mempunyai tugas melaksanakan penata usaha dan pengendalian anggaran , pembendaharaan , pembukuan dan asset . untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam pasal 11 , Bidang Keuangan melaksanakan fungsi sebagai berikut :

- 1) Perumusan kebijakan teknis dalam penyusunan dan pengendalian dibidang anggaran, pembendaharaan , pembukuan dan asset ;
- 2) Menyelenggarakan koordinasi penyusunan anggaran Rumah Sakit
- 3) Menyelenggarakan koordinasi penyusunan besaran tarif pelayanan kesehatan
- 4) Menyelenggarakan pengelolaan pendapatan dan belanja
- 5) Menyelenggarakan pengelolaan kas
- 6) Menyelenggarakan pengelolaan utang – piutang
- 7) Menyelenggarakan koordinasi penyusunan kebijakan pengelolaan barang , asset tetap dan investasi ;
- 8) Menyelenggarakan akuntansi dan penyusunan laporan keuangan
- 9) Menyelenggarakan system informasi manajemen keuangan

10) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan oleh Direktur , sesuai dengan tugas dan fungsinya;

d. Bidang pelayanan

Bidang ini Mempunyai tugas membantu Direktur rumah sakit dalam pelayanan medik dan pelayanan keperawatan , fungsinya :

- 1) Pengkoordinasian seksi-seksi dan ruang perawat dalam rangka penyusunan rencana strategis, program dan kegiatan serta penyusunan laporan tahunan.
- 2) Perencanaan penyusunan program dan kegiatan dilingkungan bidang pelayanan.
- 3) Pelaksanaan pengelolaan bidang pelayanan medik dan pelayanan keperawatan
- 4) Pengawasan dan pengendalian program dan kegiatan bidang pelayanan.

e. Bidang Keperawatan

Bidang ini mempunyai tugas memberikan bimbingan asuhan dalam pelaksanaan keperawatan dan etika perawat, fungsinya :

- 1) Mengarahkan, mengawasi, membimbing, membina tenaga keperawatan
- 2) Dalam asuhan pelayanan etika keperawatan
- 3) Mengusahakan terpenuhinya sumber daya yang di perlukan untuk pelaksanaan tugas
- 4) Meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap staf dan tenaga keperawatan
- 5) Menciptakan kelancaran dan ketertiban pelaksanaan tugas keperawatan
- 6) Meningkatkan kesejateraan dan pengembangan karier staf

7) Melaksanakan tugas tambahan yang diberikan atasan.

f. Bidang pengembangan SDM

Fungsinya yaitu:

- 1) Pengkoordinasian penyiapan perumusan kebijakan teknis, pelaksanaan pendidikan, pelatihan dan penelitian.
- 2) Pengkoordinasian penyiapan perumusan kebijakan teknis, pelaksanaan sumber daya manusia
- 3) Pelaksanaan promosi kesehatan di lingkungan rumah sakit
- 4) Pelaksanaan tugas lain yang diberikan direktur sesuai dengan tugas dan fungsinya.

g. Satuan Pengawas Internal

Berdasarkan pasal 8 dewan pengawas mempunyai kedudukan sebagai berikut :

- 1) Dewan pengawas merupakan unit non struktural yang bersifat independen , dibentuk dan bertanggung jawab kepada pemilik.
- 2) Dewan pengawas rumah sakit dibentuk dengan keputusan walikota atas usulan Direktur.
- 3) Dewan pengawas berfungsi sebagai *governing body* rumah sakit dalam melakukan pembinaan dan pengawasan non teknis rumah sakit secara internal dirumah sakit.

Berdasarkan pasal 9 dewan pengawas mempunyai tugas sebagai berikut :

- 1) Dewan pengawas mempunyai tugas sebagai berikut :
 - a) Menentukan arah kebijakan rumah sakit
 - b) Menilai dan menyetujui pelaksanaan rencana anggaran

- c) Menyetujui dan mengawasi pelaksanaan rencana strategis
- d) Mengawasi pelaksanaan kendali mutu dan kendali biaya
- e) Mengawasi dan menjaga hak dan kewajiban pasien
- f) Mengawasi dan menjaga hak dan kewajiban hak rumah sakit
- g) Mengawasi kepatuhan penerapan etika rumah sakit , etika profesi dan peraturan undang-undangan.
- h) Mengikuti perkembangan kegiatan rumah sakit dan memberikan pendapat dan saran setiap masalah
- i) Memberikan laporan kepada walikota apabila terdapat gejala menurunnya kinerja rumah sakit.
- j) Memberikan nasehat kepada pejabat pengelola rumah sakit dalam melaksanakan pengelolaan rumah sakit .
- k) Memberikan masukan , saran atau tanggapan atas laporan keuangan dan laporan kinerja BLUD kepada pejabat pengelola BLUD.

e. Visi dan Misi Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin.

Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin, melakukan review terhadap visi, misi yang disahkan pada tanggal 15 oktober 2015 dalam usulan rapat bupati banyuasin dan direktur rumah sakit tahun 2015-2022.

- a. Visi :

Menjadi Rumah Sakit kepercayaan masyarakat Banyuasin dengan pelayanan prima, berorientasi pelanggan dan berkeadilan

b. Misi :

1. Menyelenggarakan pelayanan kesehatan yang paripurna dan berkualitas
2. Meningkatkan sarana dan prasarana kesehatan sesuai standar
3. Menciptakan kemandirian RS dengan mengembangkan kemitraan serta membina kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan RS.

B. Analisis Data

Deskripsi analisis data penelitian berikut data mengenai audit manajemen fungsi sumber daya manusia dalam meningkatkan kedisiplinan kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin yang diperoleh pada saat audit pendahuluan dan hasil review pengujian manajemen sebagai berikut :

Tahap-tahap pelaksanaan audit manajemen sumber daya manusia.

1. Audit pendahuluan

Pada audit pendahuluan peneliti melakukan survey tahap awal ke Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin untuk mengetahui informasi latar belakang rumah sakit secara mengidentifikasi masalah yang ada . Auditor melakukan observasi dirumah sakit , selanjutnya peneliti menetapkan tujuan audit sementara , yakni mengidentifikasi masalah yang ada untuk menilai efektivitas atas pengelolaan fungsi-fungsi sumber daya manusia . terdapat 4 elemen pokok dalam unsur temuan audit yaitu :

- a. Kondisi (*condition*) adalah tindakan atau kejadian yang sebenarnya terjadi dalam perusahaan . didalam hal ini auditor melakukan pengamatan secara langsung untuk melihat tindakan kejadian sebenarnya yang terjadi di dalam rumah sakit, serta mengumpulkan bukti yang relevan , kompeten , cukup dan material
- b. Kriteria (*criteria*) yang digunakan dalam proses audit adalah dokumen - dokumen yang mencakup aktivitas-aktivitas SDM yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin. dalam hal ini auditor memperoleh struktur organisasi , deskripsi kerja karyawan di Rumah Sakit serta peraturan-peraturan yang terkait dengan fungsi SDM.
- c. Penyebab (*Causes*) merupakan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan maupun karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin yang menangani sumber daya manusia.
- d. Akibat (*effect*) merupakan dampak yang timbul akibat dilaksanakannya penyebab yang juga hasil perbandingan antara kriteria dan penyebab.

Pada proses audit pendahuluan dapat diketahui bahwa masih ada aktivitas fungsi sumber daya manusia yang belum efektif dan masih memerlukan perbaikan . aktivitas yang belum efektif dan masih perlu perbaikan yaitu belum diadakannya penilaian kepuasan kinerja karyawan di Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin.

2. Hasil Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen Fungsi Sumber daya Manusia Rumah Sakit umum daerah banyuasin

Pada review dan pengujian dan pengendalian ini auditor memeriksa kembali bukti-bukti yang diperoleh untuk menjadi temuan audit dan tujuan audit. Selain itu juga auditor melakukan pengujian pengendalian untuk mengetahui bagaimana pengendalian internal pada setiap aktivitas yang ada. Pengujian dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada beberapa karyawan yang berkaitan dengan lengjian internal atas fungsi SDM.

Rumah sakit telah melakukan pengendalian internal atas fungsi SDM dengan mensosialisasikan tujuan serta visi dan misi rumah sakit, sehingga rumah sakit ditetapkan. Rumah sakit juga memperhatikan kualitas dan kuantitas SDM yang ada meskipun hal kualitas masih terdapat kelemahan yakni masih kurangnya pengalaman kerja perawat dalam melaksanakan tugasnya.

3. Audit Lanjutan

Audit lanjutan merupakan tahap selanjutnya dari proses audit . pada tahapan ini auditor mengumpulkan bukti-bukti yang diperoleh selama melakukan audit . Data-data yang diperoleh kemudian dikelompokkan dalam unsur temuan audit kondisi, kriteria , penyebab dan akibat. Informasi yang diperoleh dari data-data tersebut selanjutnya dianalisis untuk memahami permasalahan yang terjadi, sehingga akhirnya diperoleh untuk kesimpulan audit dan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi atas kelemahan yang ditemukan. Berikut adalah hasil temuan audit lanjutan atas aktivitas-aktivitas pada fungsi sumber daya manusia pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuwangi.

Tabel IV.1

Program Kerja Manajemen Audit Perencanaan Sumber Daya Manusia

Nama Perusahaan :	Prosedur Audit	NO.KKA
Program yang diAudit: Perencanaan SDM		

Nomor		Kuesioner dan langkah kerja	Jawaban		komentar
Qs	Lk		Ya	tidak	
1.		Apakah Perusahaan memiliki rencana SDM yang terdokumentasi dengan jelas?	√		
2.		Apakah rencana SDM mendukung dan terintegrasi dengan strategi pencapaian tujuan perusahaan ?	√		
3.		Apakah rencana SDM memuat secara jelas kualifikasi SDM yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang tersedia di perusahaan?	√		
4.		Apakah penentuan kualifikasi tersebut dibuat berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan, sesuai dengan strategi perusahaan ?	√		
5.		Apakah perencanaan SDM melibatkan adanya penilaian kondisi internal berkaitan dengan keberadaan SDM dan pekerjaan perusahaan saat ini ?		√	
6.		Apakah perencanaan SDM melibatkan analisis lingkungan eksternal yang mempengaruhi penawaran SDM ?	√		
7.		Apakah peramalan terhadap kebutuhan SDM telah dilakukan dengan benar ?	√		
8.		Apakah program-program SDM seperti : <ul style="list-style-type: none"> • Rekrutmen • Seleksi dan penempatan • Pelatihan dan pengembangan karir • Kompensasi • Keselamatan dan kesehatan kerja • Kepuasan kerja karyawan • Pemutusan hubungan kerja Telah sesuai dengan kebutuhan strategi pencapaian tujuan perusahaan ?		√	

Tabel IV.2

Program Kerja Audit Manajemen Audit Pelatihan dan Pengembangan SDM

Nama Perusahaan :	Periode Audit	No. KKA
Program yang diaudit :Pelatihan dan Pengembangan Karir		

Nomor		Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
Qs	Lk		Ya	Tidak	
1.		Apakah program pelatihan ditetapkan berdasarkan hasil indentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan ?	√		
2.		Apakah tujuan pelatihan telah dinyatakan dengan tegas dan terdokumentasi?	√		
3.		Apakah pelatihan karyawan diikuti oleh karyawan yang memang membutuhkan pelatihan?	√		
4.		Apakah program pelatihan menggunakan metode yang tepat ?	√		
5.		Apakah biaya pelatihan perorang karyawan dapat diukur?	√		
6.		Apakah program pelatihan yang dilaksanakan berhasil melakukan transfer keahlian, ilmu pengetahuan, dan meningkatkan kemampuan bekerja karyawan?		√	
7.		Apakah biaya pelatihan yang dilaksanakan tidak melampaui anggaran yang ditetapkan?	√		
8.		Apakah setelah mengikuti pelatihan; a.keterampilan karyawan meningkat? b. kegagalan produk menurun? c. kemampuan melayani dan berkomunikasi meningkat? d. produktivitas karyawan meningkat?	√		

Tabel. IV.3

Program Kerja Audit Manajemen Audit Penilaian Kinerja SDM

Nama Perusahaan :	Periode Audit	No. KKA
Program yang di audit : Perencanaan dan pengembangan karir		

Nomor		Kuesioner Dan Langkah Kerja	Jawaban		Komentar
Qs	Lk		Ya	Tidak	
1.		Apakah perusahaan memiliki penilaian kerja untuk setiap karyawan ?	√		
2.		Apakah tujuan Kinerja terdokumentasikan dan disosialisasikan secara memadai?	√		
3.		Apakah penilain kinerja menggunakan instrumen penilaian yang tepat (tidak biasa) ?	√		
4.		Apakah diadakan pelatihan terlebih dahulu bagi petugas penilai?	√		
5.		Apakah standar penilaian yang digunakan telah di tetapkan terlebih dahulu ?	√		
6.		Apakah metode penilaian menekankan pada kinerja dari pada sifat individu ?		√	
7.		Apakah hasil penilaian didokumentasikan dan di sampaikan kepada karyawan yang dinilai sebagai umpan balik?	√		

Tabel. IV.4

Program Kerja Audit Manajemen Audit Kepuasan kerja karyawan

Nama Perusahaan:	Prosedur Audit	No. KKA
Program Kerja yang Diaudit: Kepuasan kerja Karyawan		

Nomor		Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		komentar
Qs	Lk		ya	tidak	
	1.	Apakah perusahaan telah menetapkan indikator-indikator penting bagi kepuasan kerja karyawan ?	√		
	2.	Apakah tingkat perputaran karyawan rendah?		√	
	3.	Apakah tingkat absensi rendah?		√	
	4.	Apakah karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi ?	√		
	5.	Apakah karyawan memiliki kreativitas yang tinggi untuk berprestasi bagi perusahaan?	√		
	6.	Apakah produktivitas individu karyawan tinggi?	√		
	7.	Apakah keluhan karyawan rendah?	√		

Tabel. IV.5

Program Kerja Audit Manajemen Audit Kompensasi dan Balas jasa

Nama Perusahaan:	Prosedur Audit	No. KKA
Program Kerja yang Diaudit: Kompensasi dan Balas Jasa		

Nomor		Kuesioner dan Langkah Kerja	Jawaban		komentar
Qs	Lk		Ya	Tidak	
	1.	Apakah kompensasi menarik dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan ?	√		
	2.	Apakah kompensasi ditetapkan perusahaan berdasarkan : a. Hasil evaluasi setiap pekerjaan? b. Hasil survei upah dan gaji? c. Hasil penilaian setiap pekerjaan?	√		
	3.	Apakah struktur dan kebijakan kompensasi sesuai dengan peraturan pemerintah?		√	
	4.	Apakah Kompensasi yang diberikan menjamin keadilan internal dan eksternal ?	√		
	5.	Apakah kompensasi memberikan kepuasan bagi karyawan ?	√		

a. Perencanaan Sumber Data Manusia

1) Kondisi

Perencanaan di tiap bidang atau bagian didasarkan atas beban kerja dan peraturan pemerintah , perencanaan sumber daya manusia yang terdapat pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin telah sesuai dengan peraturan dan standar prosedur operasional rumah sakit . perencanaan sumber daya manusia sudah dilakukan sesuai dengan kualifikasi rumah sakit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan , setiap karyawan telah mengetahui visi, misi , tugas , wewenang serta tanggung jawab tugasnya masing-masing.

2) Kriteria

Pemenuhan tenaganya mempertimbangan beban kerja dan standar ketenagaan. Perencanaan SDM rumah sakit rumah sakit mengacu pada peraturan menteri Kesehatan Republik Indonesia No 56 Tahun 2014 tentang klasifikasi 23 dan perizinan rumah sakit. Dokumen sosialisasi peraturan , kebijakan proram kerja dan informasi legal tercatat dengan lengkap dan rapi.

3) Penyebab

Rumah sakit telah menjalankan kebijakan-kebijakan yang berlaku baik kebijakan rumah sakit maupun kebijakan pemerintah . metode prosedur perencanaan sumber daya manusia sesuai dengan peraturan kementrian kesehatan dan rumah sakit.

4) Akibat

Pelaksanaan fungsi perencanaan kebutuhan sumber daya manusia sudah tepat dan berjalan secara efektif serta terpenuhi sesuai dengan kebutuhan rumah sakit. Dokumen yang lengkap akan memudahkan karyawan untuk mengetahui tugas , wewenang , dan tanggung jawabnya.

b. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

1) Kondisi

Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin melakukan proses rekrutmen SDM dengan melibatkan bagian kepala bidang tertentu kepada bagian kepegawaian, kemudian bagian kepegawaian meminta persetujuan untuk penambahan tersebut kepada direktur rumah sakit. Calon karyawan mendaftar telah memenuhi persyaratan yang diajukan.

2) Kriteria

Proses rekrutmen dilakukan apabila rumah sakit membutuhkan tenaga karyawannya sesuai dengan formasi pada bagian bidang tertentu. Seluruh calon karyawan harus memenuhi syarat umum dan khusus. Rumah sakit melaksanakan rekrutmen karyawan setahun sekali dengan periode yang berbeda untuk bagian medis dan non medis. Apabila ada karyawan yang keluar maka dilakukan rekrutmen.

3) Akibat

Seluruh program rekrutmen karyawan telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kebijakan rumah sakit itu sendiri dan peraturan pemerintah . Prosedur rekrutmen telah membantu rumah sakit dalam memenuhi kebutuhan

karyawan .dokumen arsip karyawan membantu rumah sakit ketika membutuhkan karyawan secara mendadak.

c. Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

1) Kondisi

Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin melakukan seleksi kepada calon karyawan .Tim seleksi memahami secara baik persyaratan kerja dan system penyeleksian. Terdapat dua macam tes yang dilakukan yang pertama yaitu tes umum yang diberikan kepada seluruh calon karyawan dan tes profesi diberikan berdasarkan profesi yang dibutuhkan rumah sakit.

Orientasi dilaksanakan selama 3 bulan meliputi visi, misi, falsafah dan tujuan rumah sakit, struktur organissi , serta hospital by law. Hasil orientasi kerja dibuat oleh atasan karyawan dan diserahkan dan diserahkan kepada bagian diklat untuk dinilai. Karyawan ditempatkan sesuai dengan profesi , kemampuan serta minat berdasarkan ijazah.

2) Kriteria

Seleksi penerimaan karyawan baru dilakukan oleh tim seleksi penerimaan karyawan yang keanggotaannya terdiri dari berbagai unsur profesi dan penjabat terkait. Calon karyawan atau pegawai baru harus diwajibkan mengikuti tes antara lain , seleksi adminitrasi, tes tertulis dan wawancara serta tes kesehatan. Setiap karyawan baru wajib menjalani orientasi , orientasi tersebut ada 2 macam yaitu orientasi umum dan orientasi khusus. Masa orientasi kerja selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan dalam 1 tahun pertama. Pengenalan karyawan dibimbing langsung oleh atasan karyawan yang bersangkutan.

3) Penyebab

Seluruh program seleksi karyawan telah dijalankan sesuai dengan kebijakan rumah sakit yang ada, tim seleksi diwajibkan untuk membaca kebijakan dan prosedur seleksi yang berlaku. Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin telah melakukan dan melaksanakan program orientasi dan penempatan karyawan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang ada di Rumah Sakit.

4) Akibat

Pelaksanaan program seleksi karyawan sudah berjalan secara efektif sesuai dengan kebijakan dan standar prosedur operasional (SPO) rumah sakit. Pelaksanaan seleksi yang melibatkan calon karyawan baru dan atasan akan memberikan gambaran kompetensi yang dimiliki oleh karyawan baru. Pelaksanaan orientasi dan penempatan kerja telah berjalan secara efektif sesuai dengan kebijakan yang berlaku di rumah sakit. Orientasi umum ditempat kerja bermanfaat untuk mengenal dan memahami tata organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin secara menyeluruh. Penempatan karyawan didasarkan atas kemampuan ijazah.

h. Penilaian Kinerja Karyawan

1) Kondisi

Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya. Penilaian kinerja dilakukan secara periodik setiap 3 bulan pertama dalam 1 tahun. rumah sakit menggunakan lembar penilaian untuk mencatat dan mendokumentasikan hasil penilaian. Hasil penilaian disampaikan kepada yang bersangkutan untuk ditanda tangani.

2) Kriteria

Penilaian dilakukan secara rutin dengan kriteria penilaian secara terstruktur instrument penilaian harus dinilai secara berkala. Hasil penilaian dinilai dan diserahkan kepada karyawan yang bersangkutan sebagai umpan balik . kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik rumah sakit akan memberikan penghargaan.

3) Penyebab

Rumah sakit Umum Daerah Banyuasin telah melaksanakan kebijakan rumah sakit dalam penilaian kinerja serta memiliki pedoman yang menjadi tolak ukur dalam penilaian kinerja karyawan yang membutuhkan. Hasil evaluasi memudahkan rumah sakit dalam mengidentifikasi sejauh mana manfaat yang diperoleh.

4) Akibat

Secara umum pelaksanaan fungsi penilaian kinerja karyawan telah berjalan secara efektif dan telah sesuai dengan kebijakan serta SPO rumah sakit. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi atas kinerja karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan.

i. Kepuasan Kerja Karyawan

1) Kondisi

Rumah sakit tidak mengadakan penilaian terhadap kepuasan kerja karyawannya.

2) Kriteria

Rumah sakit tidak memiliki program kriteria pada kepuasan kerja karyawan.

3) Penyebab

Rumah sakit belum memahami manfaat dilaksanakannya program penilaian kepuasan karyawan sehingga rumah sakit tidak mempunyai perencanaan yang berhubungan dengan penilaian kepuasan kerja karyawannya.

4) Akibat

Rumah sakit belum mengetahui bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan. Apabila tingkat kepuasan karyawan rendah dapat berpengaruh terhadap kurang maksimalnya kinerja karyawan. Rumah sakit juga belum mengetahui aspek apa yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawan sehingga rumah sakit juga tidak melakukan perbaikan.

g. Kompensasi dan Balas Jasa

1) Kondisi

Rumah sakit menggunakan system penggajian berdasarkan kebijakan rumah sakit dan peraturan pemerintah . karyawan diberikan penghargaan finansial berupa Tunjangan , THR , tunjangan kesehatan dan Tunjangan gaji . gaji sesuai dengan kebutuhan dasar dan telah memotivasi karyawan . Rumah sakit juga memberikan dana pensiun.

2) Kriteria

Besarnya gaji untuk karyawan tetap maupun karyawan kontrak tidak boleh kurang dari ketentuan UMR Daerah Banyuasin. Dasar penggajian karyawan rumah sakit menunjukkan penggolongan gaji secara berjenjang berdasarkan pendapatan tetap (gaji pokok, tunjangan) dan pendapatan tidak tetap (jasa

layanan dan Bonus serta THR) Rumah sakit berkomitmen memberikan imbal balik berupa gaji karyawan dan menjamin perlindungan hari tua(pensiun)

3) Penyebab

Rumah sakit telah melaksanakan kebijaksanaan rumah sakit dan pemerintah yang mengatur mengenai pemberian gaji.

4) Akibat

Pelaksanaan fungsi manajemen kompensasi yang dilaksanakan Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin telah berjalan efektif sesuai dengan kebijakan Rumah sakit dan peraturan pemerintah yang berlaku.

h. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

1) Kondisi

Pemutusan hubungan kerja di Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin, pemberhentian dikategorikan menjadi dua yaitu pemberhentian secara hormat dan tidak hormat. Pemberhentian dengan tidak hormat contohnya seperti pelanggaran Norma yang telah ditetapkan oleh rumah sakit dan pelanggaran ketidakdisiplinnya seorang pegawai.

2) Kriteria

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

3) Penyebab

Secara umum Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin telah melaksanakan fungsi PHK sesuai dengan kebijakan rumah sakit dan peraturan pemerintah yang mengatur PHK.

4) Akibat

Pelaksanaan fungsi PHK oleh Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin telah berjalan dengan efektif sesuai dengan kebijakan -kebijakan yang berlaku di rumah sakit dan pemerintah.

4. Audit Pelaporan

Dari hasil audit Manajemen bidang sumber daya manusia dalam meningkatkan kedisiplinan kinerja pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin, maka rekomendasi yang akan diberikan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada rumah sakit adalah sebagai berikut

Tabel IV.6

Daftar Temuan Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin

No	Kondisi	Akibat	Rekomendasi
1	Rumah sakit belum memiliki program khusus terhadap kepuasan kinerja karyawan	Masih terdapat karyawan yang kurang disiplin seperti datang terlambat dan pulang lebih awal	Rumah sakit harus lebih tegas dalam mengawasi karyawan dan memberikan sanksi bagi yang melanggar aturan yang telah ditetapkan di rumah sakit

Sumber : Penulis 2021

5. Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan kondisi perbaikan atas temuan atau bukti yang telah disepakati oleh rumah sakit. Setelah melakukan ke empat tahap audit tersebut, terdapatlah program kerja audit dan wawancara dengan bagian sumber daya manusia pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin. Atas temuan yang ada , maka diberikan rekomendasi sebagai koreksi atau langkah perbaikan yang bisa diambil oleh rumah sakit untuk memperbaiki kelemahan tersebut.

- a. Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin sebaiknya memahami pentingnya diadakan program penilaian kepuasan karyawan setiap tahunnya, agar dengan adanya penilaian kepuasan karyawan dapat membantu rumah sakit melihat tingkat kepuasan kinerja karyawan, sehingga rumah sakit umum daerah banyuasin mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawan sehingga rumah sakit melakukan usaha perbaikan untuk kedepannya agar lebih baik .

C. Pembahasan Hasil Penelitian

Berikut ini adalah pembahasan dari hasil penelitian Audit Manajemen Fungsi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kedisiplinan Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin.

a. **Audit manajemen fungsi sumber daya manusia pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin**

Audit sumber daya manusia menekankan penilaian (evaluasi) terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut telah berjalan secara ekonomis, efisien dan

efektif dalam mencapai tujuannya dan memberikan rekomendasi perbaikan atas berbagai kekurangan yang masih terjadi pada aktivitas sumber daya manusia yang diaudit untuk meningkatkan kinerja (IBK 2014:60). Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin sudah dilakukannya audit manajemen , oleh karena itu rumah sakit melakukan audit SDM untuk dapat memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada sehingga dapat mencapai kinerja karyawan pada aktivitas-aktivitas fungsi sdm pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin.

b. Perencanaan Sumber Daya Manusia pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin

Dalam proses perencanaan sumber daya manusia rumah sakit telah melakukan sesuai dengan prosedur rumah sakit. Mengenai kebutuhan dan ketersediaannya secara kualitas rumah sakit sudah memenuhi standar. Perencanaan dirumah sakit sudah berjalan secara efektif , perencanaan sumber daya manusia memiliki manfaat diantaranya mengoptimalkan sdm yang sudah ada dirumah sakit.

c. Rekrutmen Sumber Daya Manusia Pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin

Rekrutmen dilakukan oleh Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin apabila rumah sakit membutuhkan tenaga kerja sesuai dengan formasi yang dibutuhkan. Seluruh calon karyawan wajib memenuhi persyaratan khusus. Proses rekrutmen dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan bagian dan sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Proses rekrutmen diharapkan meningkatkan kinerja karyawan, proses rekrutmen yang dijalankan oleh rumah

sakit umum daerah banyuasin ini berjalan secara efektif dan sudah sesuai dengan pedoman penyediaan dan kebutuhan SDM yang ada dirumah sakit.

d. Seleksi Dan Penempatan Sumber Daya Manusia Pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin

Proses seleksi merupakan proses yang penting untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan rumah sakit. Tim seleksi memahami dengan baik persyaratan kerja dan system penyeleksian . terdapat dua seleksi yaitu tes umum dan tes profesi , tes umum diberikan untuk seluruh karyawan dan tes profesi diberikan berdasarkan jenis profesi. Prosedur seleksi rumah sakit umum daerah banyuasin sudah dilaksanakannya sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang ada dirumah sakit dan berjalan secara efektif. Setelah calon karyawan lulus seleksi selanjutnya akan dilakukan proses orientasi dan penempatan karyawan baru dirumah sakit . pada orientasi umumnya dilaksanakannya 3 hari meliputi visi, misi , struktur organisasi rumah sakit , dan tujuan rumah sakit , kesehatan kerja rumah sakit dan hospital by law. Orientasi dilakukan selama 3 bulan pertama dalam 1 tahun . Proses orientasi dan penempatan karyawan baru yang dijalankan oleh rumah sakit sudah berjalan secara efektif dan dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan agar dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawan nya dalam bekerja .

e. Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin

Program pelatihan dan pengembangan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan , kemampuan sikap dan kinerja

individu serta tanggung jawab yang diberikan . Program pelatihan pada Rumah sakit umum daerah banyuasin hanya dilakukan saat uji coba karyawan baru yang dilakukan selama 3 bulan , dengan dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan karyawan ini dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawan dengan bertambahnya ilmu pengetahuan serta kemampuan baru yang didapat selama pelatihan dan pengembangan , karyawan mendapat pelatihan dan pengembangan agar memberikan kontribusi yang baik kepada rumah sakit.

f. Penilaian Kerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin

Penilaian kerja untuk mengevaluasi kerja karyawan serta untuk mengembangkan kemampuan dan memotivasi karyawan dengan adanya penilaian kinerja karyawan dapat mengukur kinerja tersebut. Penilaian kinerja di Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin sudah berjalan secara efektif dan baik. Apabila penilaian kinerja karyawan kurang atau semakin menurun , maka rumah sakit akan mengadakan pelatihan untuk memperbaiki kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan akan dinilai yaitu disiplin , kerja sama , pelayanan, dan kepemimpinan. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan akan dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawannya karena dapat membantu karyawan untuk mengevaluasi setiap pekerjaannya.

g. Kepuasan Kerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin

Kepuasan kerja karyawan menggambarkan perasaan karyawan senang atau tidak senang , puas atau tidak puas dalam melakukan kepuasan karyawan dapat dilihat dari beberapa hal seperti tingkat absensi , produktivitas karyawan yang tinggi serta beberapa indikator lainnya. Penilaian atas kepuasan kerja karyawan

rumah sakit umum daerah banyuasin belum efektif karena rumah sakit belum mengadakan program kepuasan terhadap kerja karyawan . rumah sakit belum memahami manfaat dari penilaian kepuasan kerja karyawan yang dapat dijadikan sebagai evaluasi bagi rumah sakit dalam memenuhi kebutuhan karyawan. Tingkat absensi karyawan pada rumah sakit umum daerah banyuasin dapat dikatakan masih rendah tetapi karyawan yang datang telat dan pulang lebih awal masih cukup tinggi. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor , jika hal ini terjadi terus menerus maka akan dapat mengurangi tingkat keefektivitasan kinerja karyawan dalam menjalankan tugasnya.

h. Kompensasi Dan Balas Jasa Pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin

Program pemberian kompensasi balas jasa di Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin sudah berjalan secara efektif. Rumah sakit telah menjalankan prosedur kompensasi dan balas jasa sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan. Kompensasi berupa gaji pokok, tunjangan , intensif serta uang pensiun. Kompensasi dan balas jasa diberikan kepada seorang karyawan karena telah memberikan tenaga maupun pikiran untuk kemajuan rumah sakit. Dengan diberikannya kompensasi dan balas jasa dalam bekerja dapat meningkatkan efektivitas kinerja karyawannya , karena kompensasi ini dijadikan sebagai motivasi dan semangat karyawan dalam bekerja.

i. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) pada Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin.

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin telah berjalan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang telah

ditetapkan oleh rumah sakit dan pemerintah. Pemutusan hubungan kerja dapat terjadi atas keinginan sendiri maupun rumah sakit. Pemutusan hubungan kerja terjadi diantaranya , pelanggaran peraturan rumah sakit , karyawan meninggal dan lainnya. Pengaruh kinerja karyawan terhadap pemutusan hubungan kerja ialah menjadikan karyawan untuk lebih berhati-hati dalam melaksanakan tugasnya ,dan tidak melanggar aturan yang ada selama bekerja dirumah sakit Umum Daerah Banyuasin.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebelumnya, terdapat kesimpulan yaitu beberapa aktivitas pada fungsi-fungsi sumber daya manusia Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin yang sudah berjalan dengan efektif , diantaranya perencanaan sumber daya manusia , rekrutmen sumber daya manusia, seleksi penempatan sumber daya manusia , pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, penilaian kinerja sumber daya manusia, kompensasi dan balas jasa , serta pemutusan hubungan kerja yang sudah dilaksanakan oleh rumah sakit . Rumah sakit Umum Daerah Banyuasin belum pernah diadakannya program penilaian kepuasan kerja karyawan sehingga belum berjalan secara efektif.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

Rumah Sakit Umum Daerah Banyuasin sebaiknya memahami tentang pentingnya penilaian kepuasan karyawan dan mengadakan program penilaian kepuasan kerja karyawan dirumah sakit. Dengan diadakannya program kepuasan kerja karyawan diharapkan dapat membantu pihak rumah sakit untuk melihat tingkat kepuasan kerja karyawan, sehingga rumah sakit mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi ketidakpuasan karyawannya , maka dari itu rumah sakit dapat melakukan perbaikan untuk kedepannya agar rumah sakit menjadi lebih baik dari pada sebelumnya.