

## Praktik Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Rumah Sakit

Gayatri Kusumaningrum, \*Novrida Qudsi Lutfillah, Elvyra Handayani  
Politeknik Negeri Malang, Indonesia

DOI: [10.46821/equity.v3i1.274](https://doi.org/10.46821/equity.v3i1.274)

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui praktik audit manajemen sumber daya manusia pada Rumah Sakit Mandiri. Jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan observasi, wawancara dan dokumentasi digunakan mengumpulkan data. Hasil penelitian menunjukkan Sistem Pengendalian Intern rumah sakit Mandiri belum sepenuhnya menyentuh audit sumber daya manusia, karena semua program kepegawaian dikendalikan oleh unit kepegawaian rumah sakit. Konflik pertimbangan kebutuhan pegawai bagian kepegawaian dan bagian keuangan berkaitan dengan pegawai non PNS menjadi perhatian khusus terutama dalam penempatannya. Bagian kepegawaian membutuhkan pegawai berstatus non PNS dalam mengoptimalkan kinerja rumah sakit, akan tetapi disisi lain bagian keuangan menghadapi dilema ketika harus mengalokasikan gaji bagi pegawai Non PNS.*

*Kata kunci: Audit Manajemen, Sumber Daya Manusia, Kompensasi, Sistem Pengendalian Intern, Perekrutan, Pelatihan dan Pengembangan.*

### ABSTRACT

*This study aims to determine the practice of auditing human resource management at the Mandiri Hospital. This type of qualitative descriptive research with observation, interviews and documentation used to collect data. The results showed that the Mandiri hospital's Internal Control System had not yet fully touched the human resource audit, because all staffing programs were controlled by the hospital staffing unit. The conflict of consideration for the needs of employees in the personnel and finance divisions with regard to non-civil servant employees is of particular concern, especially in their placement. The personnel department requires non-civil servant status employees in optimizing hospital performance, but on the other hand the finance department faces a dilemma when it comes to allocating salaries for non-civil servant employees.*

*Keywords: Management Audit, Human Resources, Compensation, Internal Control System, Recruitment, Training and development.*

### How to Cite:

Kusumaningrum, G., Lutfillah, N. Q., Handayani, E. (2022). Praktik Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Rumah Sakit. *Equity: Jurnal Akuntansi*, 3(1), 1-15.  
<https://doi.org/10.46821/equity.v3i1.274>.

\*Corresponding Author:  
Email: [novrida@polinema.ac.id](mailto:novrida@polinema.ac.id)



This is an open access article under the [CC-BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

## PENDAHULUAN

Manusia memerlukan organisasi dan sebaliknya organisasi memerlukan manusia. Sifat sumber daya manusia (SDM) berbeda dengan jenis sumber daya lain, karena manusia memiliki perasaan, keinginan, diimbangi oleh keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa), dimana semua potensi SDM memiliki peran penting bagi organisasi dalam mencapai tujuan (Sutrisno, 2014) dan faktor sentral dalam upaya mewujudkan eksistensinya berupa tercapainya tujuan bisnis yakni keuntungan dan manfaat lainnya (Nawawi, 2011).

Guna memastikan SDM telah diatur dengan baik oleh organisasi mulai dari serangkaian proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pemeliharaan sampai pemberhentian yang berkaitan dengan pengembangan aktivitas manusia dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, perlu dilakukan penilaian terhadap pelaksanaan dan pengendalian program-program SDM (Bayangkara, 2011). Audit manajemen SDM Bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimana jalannya kegiatan, program, dan aktivitas yang masih memerlukan perbaikan, memberikan rekomendasi untuk melakukan perbaikan atas pengelolaan berbagai program dan aktivitas pada perusahaan tersebut (Hasibuan, 2011). Semakin tinggi perbaikan peningkatan audit manajemen sumber daya manusia maka semakin tinggi juga peningkatan kinerja karyawan (Ratih, 2011).

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan, tidak semua perusahaan, organisasi maupun instansi melakukan prosedur yang seharusnya berlaku untuk memanajemen sumber daya manusia, dari penerapan sepuluh prosedur audit manajemen SDM, tidak seluruhnya dijalankan secara maksimal oleh organisasi. Satu poin yang belum maksimal berfungsi efektif pada Rumah Sakit Islam adalah fungsi perencanaan dan pengembangan karir karena kebijakan yang ada belum direalisasikan (Pradana dan Fachriyah, 2010). Penelitian Qomariah dan Mustikawati (2016) pada koperasi mahasiswa menyebutkan penilaian kepuasan kerja karyawan belum sesuai dengan kriteria/standar yang telah ditetapkan pemerintah. Perbedaan hasil audit manajemen SDM tiap organisasi menunjukkan organisasi masih memiliki tugas rumah yang belum selesai dalam mengatur SDM.

Dukungan SDM yang berkualitas akan berdampak pada penciptaan nilai tambah dan tingkat kualitas keputusan yang diambil di dalam perusahaan. Penciptaan nilai tambah bagi perusahaan terjadi jika operasi melibatkan aktivitas yang menambah nilai (*value added activity*) baik bagi perusahaan maupun pelanggan. Hal ini hanya terjadi jika seluruh SDM di dalam perusahaan menyadari bahwa segala aktivitasnya harus memberi kontribusi kepada keunggulan perusahaan. Untuk mengetahui sampai mana prosedur, peraturan dan standar dalam mengatur dan mengelola sumber daya manusia yang diberlakukan di suatu organisasi, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui praktik audit manajemen sumber daya manusia pada Rumah Sakit Mandiri.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menyelidiki keadaan atau kondisi yang nantinya dapat mendefinisikan suatu fenomena secara apa adanya di Rumah Sakit Mandiri. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan fokus menganalisis fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, dan orang secara individual maupun kelompok khususnya audit SDM.

Data didapatkan dari hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi. Hasil wawancara dengan enam informan, yaitu Bu Sri Rahayu menjabat Kabag Program & Kepegawaian; Ibu Wahyu Widi Astuti sebagai Kasubag Program; Ibu Metania Marlita memegang bagian Analis Rencana Program dan Kegiatan; Ibu Silvia Tri bagian Pengadministrasi Kepegawaian; ibu Rurin Hatmawati kepala bagian keuangan; dan Ibu Aty Purwani bagian pelayanan yaitu unit Laboratorium.

Elemen-elemen dalam analisis data dilakukan dengan menetapkan kriteria terlebih dahulu untuk menentukan standar atau tolak ukur kinerja yang menjadi pedoman bagaimana seharusnya pihak-pihak dalam perusahaan melakukan aktivitasnya sebagai pertanggungjawaban atas wewenang yang dilimpahkan. Setelah diketahui kriteria selanjutnya mendeskripsikan kondisi perusahaan, dibutuhkan bukti yang relevan, kompeten, cukup dan material. Selanjutnya menemukan penyebab tindakan manajerial maupun operasional dari pengelola organisasi yang menimbulkan terjadinya penyimpangan antara rencana dengan realisasi. Terakhir menyimpulkan Akibat (*Effects*) yang timbul akibat dilaksanakannya penyebab tindakan. Akibat dapat bersifat positif dan negatif. Effects positif yaitu akibat yang bersifat ekonomis, efisien, dan efektif, sedangkan effects negatif akibat yang bersifat inefisien, tidak efektif dan pemborosan. Proses ini diakhiri dengan pemberian rekomendasi untuk perbaikan kepada manajemen.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Rumah Sakit Mandiri merupakan rumah sakit pemerintah dan sebagai Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Pasal 39 tentang Rumah Sakit mensyaratkan dalam penyelenggaraan aktivitas rumah sakit harus dilakukan sebuah audit. Dimana audit tersebut berupa audit kinerja dan audit medis. Audit ini dapat dilakukan oleh unit internal maupun eksternal. Audit kinerja eksternal sebagaimana yang dimaksud dapat dilakukan oleh tenaga pengawas. Pihak rumah sakit memang sudah memberlakukan audit yaitu berupa audit laporan Keuangan yang dilakukan oleh BPK. Audit sumber daya manusia pada instansi belum memiliki unit audit internal. Instansi juga belum melakukan audit untuk sumber daya manusianya. Audit yang dilakukan sejauh ini adalah audit untuk menilai kualitas laporan keuangan pada pihak BPK saja. Pada instansi Rumah Sakit Mandiri diketahui memang tidak terdapat unit Audit Internal namun pada pihak instansi memiliki hal serupa seperti unit audit internal yang dinamakan SPI atau dikenal Satuan Pengawas Internal.

*“Disini ada unit SPI atau Satuan Pengawas Internal. Badan ini memang dibuat berdasarkan undang – undang perumahsakitan...”*

Dari pernyataan yang diungkapkan dari salah satu Kepala Sub Bagian Kepegawaian tersebut bisa diketahui bahwa instansi Rumah Sakit Mandiri sudah mengikuti peraturan yang tercantum pada Undang - undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Pasal 56 tentang Rumah Sakit. Unit ini dibentuk secara non struktural yang bersifat independen dan bertanggung jawab kepada pemilik rumah sakit. Yang tugasnya adalah untuk menentukan arah kebijakan rumah sakit. Menyetujui, mengawasi dan menilai pelaksanaan rencana anggaran dan pelaksanaan rencana strategis. Mengawasi pelaksanaan kendali mutu dan kendali biaya. Mengawasi kepatuhan penerapan etika rumah sakit, etika profesi, dan peraturan perundang-undangan.

Kriteria peraturan lainnya yang diterbitkan oleh Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2014 Pasal 9 tentang Dewan Pengawas Rumah Sakit bahwa keanggotaan Dewan Pengawas terdiri dari unsur pemilik Rumah Sakit, organisasi profesi, asosiasi perumahsakitan dan tokoh masyarakat. Yang dimaksud dengan unsur organisasi profesi ditetapkan oleh pemilik rumah sakit setelah berkoordinasi dengan organisasi profesi tenaga kesehatan. Unsur tokoh masyarakat sebagaimana dinyatakan tenaga ahli di bidang perumahsakitan. Salah satu narasumber dari Bagian Kepegawaian juga memberikan pernyataan yang berkaitan dengan keanggotaan SPI di instansi sebagai berikut :

*“ ...untuk anggota SPI sendiri itu terdiri dari unsur pegawai fungsional ( dokter atau perawat ) dan unsur pegawai non fungsional (Kabag, Kabid). Dan untuk saat ini seingat saya kalau ketua SPI nya itu dari bidang Kedokteran.”*

Dari penuturan informan bisa ambil benang merah bahwa keanggotaan SPI pada Rumah Sakit Mandiri berisikan dengan orang – orang intern rumah sakit sendiri yang sudah memiliki jabatan aktif struktural dan fungsional pada masing – masing unit. Sedangkan untuk keanggotaan Dewan Pengawas berjumlah maksimal 5 orang terdiri dari 1 orang ketua merangkap anggota dan 4 orang anggota. Dalam melaksanakan tugasnya Dewan Pengawas dapat membentuk komite audit atau *Ad-hoc*. Hal ini sudah ditetapkan pula pada ketentuan peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2014 Pasal 9 tentang Dewan Pengawas Rumah Sakit. Namun pada instansi Rumah Sakit Mandiri terdapat suatu keputusan tertulis dari Direktur dengan Nomor : 445/Kep.4129/ 410.205/ 2015 tentang Pembentukan Satuan Pengawas Internal (SPI) bahwa mempunyai susunan keanggotaan yaitu 1 orang Ketua yang tidak merangkap sebagai anggota, 2 orang yang menjabat sebagai Sekretaris yang dimana tidak terhitung sebagai anggota, dan 11 orang dinyatakan sebagai anggota.

Berdasarkan peraturan yang dibuat oleh direktur untuk kebijakan Pengawas Internal tersebut sudah terlihat berbeda dengan ketentuan yang dikeluarkan oleh Menteri untuk status keanggotaan dari SPI. Formasi anggota dari SPI pada Rumah Sakit Mandiri terhitung lebih dari 5 orang anggota. Melainkan terdiri dari 11 orang anggota, 1 orang ketua, dan 2 orang sekretaris. Selain itu, pada peraturan yang diterbitkan oleh Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2014 Pasal 6 tentang Dewan Pengawas Rumah Sakit dimana dinyatakan bahwa untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas Dewan Pengawas, Kepala/Direktur Rumah Sakit dapat mengangkat seorang Sekretaris Dewan Pengawas. Sekretaris pada Dewan Pengawas nantinya akan bertugas dalam pengelolaan ketatausahaan Dewan Pengawas. Lalu untuk masa jabatan Sekretaris Dewan Pengawas ditetapkan selama 5 tahun atau sesuai dengan Peraturan Internal Rumah Sakit (*Hospital Bylaws*) atau dokumen Pola Tata Kelola (*corporate governance*) dan dapat diangkat kembali selama memenuhi persyaratan. Salah satu Kepala Sub Bagian di Kepegawaian pun juga memberikan pernyataan mengenai jangka waktu keanggotaan SPI pada instansi Rumah Sakit Mandiri yaitu sebagai berikut ini:

*“ untuk masa keanggotaan SPI sendiri mulai awal diberlakukan hingga saat ini tetap, yang bisa dikatakan tidak mengalami pergantian untuk keanggotaannya. Jadi susunan keanggotaan tetap seperti yang sudah tertera pada surat edaran keputusan yang dikeluarkan direktur.”*

#### **Aktivitas perencanaan Sumber Daya Manusia pada Rumah Sakit Mandiri**

Proses pembuatan laporan usulan SDM baik untuk pegawai berstatus PNS maupun pegawai Non PNS pada Rumah Sakit Mandiri didapatkan dari laporan yang diterima berdasarkan usulan dari tiap-tiap unit yang melaporkan bahwa unit tersebut kekurangan tenaga kerja, terjadinya kekurangan tenaga kerja tersebut dikarenakan adanya pengunduran diri, dan pengosongan jabatan atau dapat dikatakan terjadi adanya pensiun pegawai. Setelah itu, pihak kepegawaian pun mulai membuat penyusunan dimana mencocokkan kapasitas calon pegawai yang dibutuhkan dengan anggaran yang tersedia pada rumah sakit. Hal ini dilakukan karena untuk pegawai yang berstatus Non PNS sistem pengajiannya dilakukan oleh instansi dengan diambilkan dari pendapatan rumah sakit.

Pengajuan usulan Sumber Daya Manusia untuk pegawai berstatus PNS (Pegawai Negeri Sipil) pihak kepegawaian mengeluarkan Laporan Kebutuhan SDM Rumah Sakit (Formasi Pegawai Rumah Sakit) kepada direktur terlebih dahulu lalu dari direktur membuat sebuah surat usulan untuk Walikota melalui Badan Kepegawaian Kota Blitar. diketahui bahwa yang bertanggung jawab untuk perekrutan dan pengadaan pegawai PNS adalah pihak Pemerintah Kota. Dan pihak instansi hanya melakukan pengajuan. Kebutuhan yang diajukan terkadang tidak selalu sama, dilihat bagaimana kebutuhan di setiap unit terlebih dahulu.

Untuk proses perencanaan pegawai non PNS pula pihak kepegawaian menerbitkan laporan kebutuhan SDM untuk direktur lalu direktur mengeluarkan surat ijin permohonan pengadaan pegawai Rumah Sakit kepada Walikota lalu Walikota pun memberikan surat keputusannya kepada Direktur lalu turun surat dari direktur untuk unit kepegawaian. Laporan sistematis seperti ini dilakukan mengikuti peraturan Walikota yang diterbitkan secara tertulis. Selama ini di Rumah Sakit Mandiri diketahui melakukan program perencanaan untuk pegawai non PNS yaitu 2 kali. Dimana dilakukan pada tahun 2015 dan akhir tahun 2017.

### **Perekrutan Sumber Daya Manusia pada Rumah Sakit Umum Mandiri**

Berdasarkan sistem yang berlaku untuk melakukan perekrutan Sumber Daya Manusia hanya diperuntukkan pegawai non PNS karena mengingat Rumah Sakit Mandiri adalah Rumah Sakit Pemerintah Daerah yang dimana instansi mendapatkan pengadaan sumber daya manusia yang sudah siap di taruh di unit yang tertera pada pengajuannya. Tahapan perekrutan yaitu mulai tahap seleksi administrasi terlebih dahulu, lalu tes tulis, tes wawancara dan untuk beberapa unit di pelayanan lebih memiliki spesifikasi lain yaitu tes praktik. Proses perekrutan pegawai Non PNS ini pun dilakukan oleh pihak instansi sendiri, beda seperti proses perekrutan untuk pegawai PNS yang semua sudah dilaksanakan pada Badan Ketenagakerjaan Kota Blitar. Untuk membantu kelancaran dan proses rekrutmen inipun pihak instansi berinisiatif untuk meminta kerjasama dengan Universitas Negeri Surabaya untuk pembuatan soal – soal yang berbobot yang nantinya diujikan pada tahap tes tulis.

Pihak instansi pun sudah memberikan pengumuman baik tertulis maupun non tertulis telah diadakannya perekrutan untuk pegawai atau Staf di instansi Rumah Sakit Mandiri. Kemudian pengumuman atas hasil dari tahapan tes tersebut dipublikasikan hanya pada Mading Berita yang terdapat pada instansi Rumah Sakit. Seperti itulah proses sistematis yang berlaku untuk tahapan rekrutmen pegawai Non PNS pada instansi Rumah Sakit Mandiri

### **Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Mandiri**

Pihak Rumah Sakit memberikan batasan untuk jenjang pendidikan maupun jenjang umur untuk pelamar yang tertera. Yakni jenjang pendidikan minimal adalah lulusan SMA / SMK sederajat, baik untuk calon pegawai Non PNS Struktural maupun untuk calon pegawai di unit pelayanan. Setelah melakukan proses rekrutmen dan seleksi yang sesuai dengan tahapan yang berlaku dan yang sudah berjalan. Didapatkan pegawai yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Lalu diadakanlah masa training selama satu bulan. Training adalah masa orientasi pengenalan tempat di instansi, dimana para pegawai baru mendapat jatah *rolling* dari satu unit satu ke unit lainnya. Umumnya terjadi masa *rolling* persatu minggu selama 1 bulan penuh. Berarti bisa dikatakan dalam masa training seorang pegawai mendapat 4 kali tempat kerja yang berbeda. Masa training ini bertujuan agar para



pegawai baru Non PNS dapat menerima dan bisa menerima apabila terdapat pergantian unit kerja yang bisa sewaktu – waktu berlaku dalam instansi.

Proses penempatan untuk pegawai baru di instansi, dimana setelah melewati masa training 1 bulan penuh para pegawai dipanggil dan dikumpulkan untuk di beri SK (Surat Keputusan) penempatan kerja yang sesuai dengan penempatan awal saat diputuskan untuk bergabung di instansi Rumah Sakit Mandiri. Selain itu SK ini juga berisikan tentang peraturan – peraturan yang harus diikuti oleh pegawai. Dan SK tersebut juga berisikan tentang Surat Kerja selama kurun waktu 1 tahun.

### **Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Rumah Sakit Mandiri**

Pertama, untuk pelatihan para pegawai di instansi rumah sakit baik berstatus Non PNS, maupun pegawai PNS adalah Pelatihan *Basic life support* atau pelatihan dasar Penanggulangan Kecelakaan Kerja sesuai dengan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit yang tercantum pada Bab 8 yaitu Kewajiban dan Hak. Pada Pasal 29 dimana disebutkan semua point untuk kewajiban suatu badan Perumahsakitian yaitu pada point (15) Dimana suatu Rumah Sakit memiliki sistem pencegahan dan kecelakaan dan penanggulangan bencana alam. Dijelaskan pula pada Peraturan tertulis Kesehatan Republik Indonesia Nomor 4 tahun 2018 tentang Kewajiban Rumah Sakit dan Kewajiban Pasien yang termuat pada Pasal 19 yang berisikan tentang kewajiban Rumah Sakit dalam memiliki sistem pencegahan kecelakaan dan penanggulangan Bencana sebagaimana ditujukan untuk mencegah dan mengendalikan potensi bahaya meliputi kebakaran dan kecelakaan lain yang berhubungan dengan instalasi listrik, radiasi atau pencemaran bahan – bahan kimia yang berbahaya. Hal serupa pun diungkapkan oleh Narasumber yang menjadi salah satu pegawai Non PNS di Unit Kepegawaian di Rumah Sakit Mandiri :

*“Kalau pelatihan dari pihak Rumah Sakit sendiri itu selama setahun ini Cuma satu kali, kalau nggak salah itu In House Training itu isinya bagaimana pentingnya keselamatan kerja terus bagaimana kita bisa melakukan tindakan penolongan pertama. berbau kaya keperawatan, soalnya kan kita ini orang Rumah Sakit walaupun kita tidak bekerja di pelayanan tapi kita juga bisa dan ngerti gitu soal kaya gitu.”*

Dari pernyataan di atas bisa diketahui bahwa pihak instansi Rumah Sakit hanya memberlakukan 1 kali pelatihan diadakan tiap tahun untuk para pegawai baru yaitu pelatihan dasar. Kedua yaitu untuk pelatihan pengembangan bakat pegawai biasanya diadakan dari luar pihak Rumah Sakit baik yang dilakukan dari Dinas maupun Pemkot. Yang diusulkan dari unitnya masing–masing. Pelatihan dari luar bersifat macam-macam. Ada yang berbentuk seminar dan pelatihan pengembangan sendiri. Tapi adakalanya, usulan pelatihan pengembangan untuk pegawai ditolak oleh pihak unit Keuangan, hal tersebut terjadi karena anggaran pengeluaran untuk

pemberangkatan terlalu besar. Dan tidak terlalu diperlukan untuk instansi maka dari itu usulan untuk pelatihan pengembangan tidak diterima.

Selain itu ada prosedur yang diberlakukan pada rumah sakit yaitu dimana pihak Rumah Sakit Mandiri menerapkan bila seorang pegawai Non PNS yang mengikuti seminar untuk perkembangan karir dan mendapatkan Sertifikat, maka sertifikat yang diterima itu menjadi milik instansi. Sedangkan ketentuan lain berlaku untuk pegawai PNS yang mengikuti pelatihan maka sertifikat tersebut menjadi milik pribadi. Seperti itulah, sistem dan ketentuan yang diberlakukan pada instansi Rumah Sakit Mandiri untuk Pelatihan dan Pengembangan karir pegawai baik yang berstatus PNS maupun pegawai yang berstatus Non PNS.

### **Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia pada Rumah Sakit Mandiri**

Hingga pada tahun 2018 total jumlah pegawai yang ada di Rumah Sakit Mandiri adalah 600 orang pekerja yang terdiri dari 3 golongan yaitu pegawai PNS Fungsional, pegawai PNS Struktural dan pegawai Non PNS. Sistem yang digunakan untuk daftar absensi di rumah sakit adalah dengan menggunakan mesin berbasis *fingerprint*, dengan jumlah yang dimiliki rumah sakit saat ini adalah 4 buah yang dirasa masih kurang efisien untuk total pegawai yang terbilang banyak. Lalu untuk penilaian kinerja para pegawai di Rumah Sakit Mandiri sudah terbentuk angket atau form yang dimana ada beberapa tahapan menjadi bahan pertimbangan yang patut untuk menjadi isi penilaian kinerja pegawai tersebut.

Laporan Penilaian Prestasi Kerja ini diterbitkan oleh direktur dan sudah disetujui para direksi lalu dijalankan untuk melihat progres kinerja seorang pegawai dalam kurun satu tahun. Untuk pegawai yang berstatus PNS baik Fungsional maupun pegawai PNS Struktural. Laporan tersebut dibuat pada awal tahun yaitu per tanggal 02 Januari tiap tahunnya. sedangkan untuk pengambilan penilaian atas kinerja pegawai Non PNS ini dilakukan di setiap enam bulan sekali. Lalu setiap 6 bulan sekali Laporan Evaluasi Kinerja Pegawai Non PNS ini pun dibuat dan diberikan kepada direktur. penilaian ini ditujukan untuk melihat bagaimana tingkat kerja seorang pegawai Non PNS terhadap tanggung jawab dan tugas - tugasnya. Dan penilaian kinerja ini akan menjadi laporan yang nantinya bisa mempengaruhi apakah di tahun berikutnya pegawai tersebut rekomendasi untuk perpanjangan kontrak kerja dengan instansi. Begitulah sistematis untuk penilaian kinerja pegawai pada instansi Rumah Sakit Mandiri, baik untuk pegawai berstatus PNS maupun pegawai Non PNS.

### **Kompensasi dan Balas Jasa Sumber Daya Manusia pada Rumah Sakit Mandiri**

Rumah Sakit Mandiri berdiri dibawah naungan Pemerintah, memiliki beberapa unsur pegawai yaitu pegawai PNS dan Non PNS. Untuk sistematis kompensasi balas jasa untuk pegawai Non PNS, instansi sudah mengikuti ketentuan yang berlaku sesuai dengan Undang – Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Ketenagakerjaan. Dimana pihak Rumah Sakit sudah memberikan Kompensasi



Balas Jasa berupa upah, asuransi kesehatan, jaminan ketenagakerjaan, Upah lembur dan Bonus lain. Upah yang diberikan untuk pegawai golongan Non PNS mengikuti peraturan Undang – Undang Ketenagakerjaan Nomor 13 Tahun 2003 dalam Pasal 89 Ayat 1, dimana instansi menerapkan penggajian upah minimum sesuai dengan Wilayah Provinsi atau Kabupaten atau Kota.

Pegawai Non PNS ketentuan lain yang berlaku bahwa gaji mereka tidak bisa naik, hal ini terjadi karena upah untuk para pegawai Non PNS ini diambil dari pendapatan rumah sakit. Jelas ketentuan ini beda dengan gaji yang diterima oleh pegawai PNS dimana para pegawai bisa mendapatkan nilai upah diatas Upah Minimum Kota Blitar hal ini karena sistem penggajian pegawai PNS ini dibebankan oleh APBD yang dikelola oleh Pemerintah Daerah dan tidak ada campur tangan dari instansi sendiri. Sedangkan pada saat ini kurang lebih terdapat 200 orang pegawai yang berstatus Non PNS. Hal tersebut tentunya menjadi angka yang cukup besar yang dibebankan pada penghasilan instansi. Oleh karena itu untuk pegawai Non PNS tidak diberlakukannya kenaikan Upah atau Gaji secara berkala dalam masa kerja di instansi. Karena hal tersebut nantinya akan memberatkan kinerja rumah sakit. Tapi hal ini berbanding terbalik untuk mereka pegawai yang berstatus PNS. Untuk ketentuan yang berlaku pegawai PNS ini mendapatkan kenaikan Upah atau Gaji tiap 2 tahun sekali. Tentu saja hal ini jadi ketetapan Pemerintah Daerah dan tidak ada unsur tangan dari Rumah Sakit.

Kendala lain yaitu berupa tidak adanya jenjang karir untuk para pegawai Non PNS, yang mana bisa dikatakan bahwa pegawai Non PNS akan terus menjadi *staff*. Terlepas dengan permasalahan tersebut, pihak rumah sakit memberikan hak atas Asuransi yang sama untuk semua pegawainya. Yaitu Asuransi Kesehatan atau BPJS dan juga Jaminan Ketenagakerjaan yang mana dulu dikenal dengan Jamsostek dan saat ini dikenal sebagai BPJS Ketenagakerjaan. Yang membedakan bila pegawai PNS semua pengelolaan asuransinya dilimpahkan kepada pihak TASPEN sedangkan untuk pegawai Non PNS dikelola oleh instansi sendiri. Selain adanya Asuransi yang telah terprogram, pihak rumah sakit juga memberikan Bonus hari besar, dan program cuti dan izin libur untuk pegawai Non PNS nya setara dengan pegawai PNS. Tentunya hal ini sudah diatur dengan adanya undang – undang Nasional tentang Ketenagakerjaan Pasal 79 ayat 1 dan ayat 2. bagaimana skematik yang digunakan oleh Rumah Sakit Mandiri untuk melakukan mulai dari sistem Penggajian, Bonus, Kompensasi dan Balas Jasa yang diberikan oleh pihak instansi kepada pegawainya baik pegawai Non PNS maupun pegawai PNS yang bekerja di semua unit yang ada di Rumah Sakit Mandiri.

### **Keselamatan dan Kesehatan Kerja Sumber Daya Manusia pada Rumah Sakit Mandiri**

Mengenai keselamatan dan kesehatan kerja di Rumah Sakit Mandiri sudah memenuhi SOP yang berlaku pada ketentuan Persyaratan Perumahsakitannya yang diterbitkan pada Undang -undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009

dimana disebutkan dalam Pasal 17 apabila suatu Rumah Sakit tidak mengikuti persyaratan sebagaimana yang ada pada Pasal 7, hingga Pasal 16 maka tidak diberikan Izin mendirikan atau akan dicabutnya izin operasional Rumah Sakit. Selain itu untuk mengenai asuransi kesehatan dan asuransi keselamatan kerja atau jaminan kecelakaan kerja, Rumah Sakit Mandiri juga sudah menerapkan untuk semua pegawainya. Baik pegawai Non PNS maupun pegawai PNS. Lalu adanya pelatihan *basic life support* dimana pelatihan ini ditujukan untuk semua pegawai di setiap unit bisa memberikan pertolongan pertama saat terjadi kecelakaan kerja.

### **Kepuasan Kerja Karyawan Sumber Daya Manusia pada Rumah Sakit Mandiri**

Mengingat instansi Rumah Sakit Mandiri ini memiliki jumlah pegawai 600 orang yang terdiri dari 220 orang pegawai Non PNS dan sisanya adalah pegawai berstatus PNS. Tentunya dalam kurun waktu bekerja para pegawai mempunyai kesan dan pesan yang telah dirasakan selama bekerja di Rumah Sakit. Namun pihak manajemen Rumah Sakit Mandiri juga belum membuat form untuk kepuasan pegawainya, baik itu untuk pegawai Non PNS maupun Pegawai PNS. Lalu hasil yang didapat saat melakukan observasi di lapangan, menyimpulkan bahwa adanya suasana kekeluargaan yang diterapkan di Bagian Kepegawaian, namun untuk takaran Kepuasan individu tentu tak dapat disamaratakan karena mereka mempunyai standar kepuasan dan kenyamanan yang berbeda. Ada yang merasa nyaman dengan pekerjaannya karena suasana antar rekan kerja di unitnya hangat, ada pula yang merasa kurang nyaman karena kontribusinya untuk rumah sakit tidak terbalas dengan baik melalui penggajian dan bonus yang diberikan. Maka dari itu dapat disimpulkan setiap pegawai mempunyai rasa puas dan motivasi kerja masing – masing yang mana bisa dipengaruhi banyak hal yang terjadi disekitar mereka.

### **Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan Pemensiunan pada Rumah Sakit Mandiri**

Pemutusan Kerja adalah dimana telah dijabarkan pada undang – undang Ketenagakerjaan Nomor 13 tahun 2003, Pasal 153. Untuk kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di instansi hingga sekarang menyatakan kalau belum adanya satu pegawai yang dinyatakan di (PHK). Akan tetapi untuk beberapa kebijakan mungkin saja dilakukan Pemutusan Hubungan Kerja baik pegawai non pns maupun pegawai PNS. Bila untuk pegawai Pns dikategorikan berhenti terhormat atau tidak terhormat. Tentu saja harus dilihat dari bagaimana keadaan yang terjadi. Tapi beda halnya akan pegawai yang mengundurkan diri, karena keinginan dirinya sendiri. Hal ini bisa dilakukan pemberhentian. Lalu bilamana pegawai tersebut mengajukan pengunduran diri, maka proses yang harus dilakukan adalah pegawai tersebut memberikan surat kepada direktur 3 bulan sebelum jatuh hari pengunduran dirinya, lalu setelah itu bila disetujui oleh direktur maka direktur akan menerbitkan surat disposisi kepada wadir, baru setelah itu turun ke bagian bidangnya masing – masing.

Pegawai PNS yang pada akhir jabatan didapati pemensiunan, maka mendapatkan sejumlah tunjangan – tunjangan yang sudah sesuai dengan peraturan pemerintah daerah. Yang mengatur tunjangan pemensiunan pegawai. Sedangkan untuk pegawai yang non PNS tapi mengajukan pengunduran diri sebelum masa kerjanya berakhir pun juga memiliki fasilitas seperti jamsostek atau ketenagakerjaan yang terhitung hingga pegawai tersebut pengajuan pemberhentian.

### **Mengungkap Praktik Dibalik Audit SDM Rumah Sakit Mandiri**

Diketahui belum terdapat pengauditan yang dilakukan untuk menilai kualitas SDM, baik audit internal maupun audit eksternal. Padahal suatu instansi pemerintah seperti Rumah Sakit Umum Daerah pada umumnya diperlukan untuk melakukan pengauditan pada sumber daya manusia karena dasarnya, instansi pemerintah adalah perusahaan jasa yang dikelola oleh Pemerintah Daerah untuk membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat di bidang kesehatan. Pemegang semua kendali tentang sumber daya manusia adalah pihak bagian kepegawaian yang terdiri dari 11 orang. Dimana 11 orang inilah yang memegang andil semua proses dan program seluruh kepegawaian yang berjumlah 600 orang pada Rumah Sakit Mandiri. Bagian kepegawaian juga yang memberikan nilai atas suatu kinerja pegawainya. Untuk kebijakan tentang perencanaan SDM khususnya pegawai Non PNS diketahui belum ada koordinasi yang baik antara bagian Keuangan dan Kepegawaian hal ini terlihat dengan dilema yang sama – sama dirasakan pada unit bagian tersebut. Dimana bagian Kepegawaian tiap tahunnya mendapat laporan yang diterima bahwa, dari tiap-tiap unit melaporkan bahwa unit tersebut kekurangan tenaga kerja. Hal ini terjadi dikarenakan jumlah pada unit tersebut mengalami pengurangan personel pegawai yang bisa terjadi karena pemensiunan bahkan pengunduran diri. Sedangkan kapasitas pekerjaan yang dilakukan terhitung padat. Contohnya saja pada unit Pelayanan, yang diharuskan bekerja satu hari full dalam kurun waktu satu minggu. Tentu ini sangat memberatkan para pekerja di unit tersebut, mereka mempunyai tanggung jawab untuk bekerja cepat dengan melayani orang – orang atau pasien yang membutuhkan. Maka sudah jelas, adanya pegawai Non PNS di instansi rumah sakit sangat dibutuhkan. Karena Pemerintah Daerah pun juga terkadang tidak memberikan jumlah pegawai PNS pada rumah sakit sesuai dengan kebutuhan yang sudah diajukan.

Bagian Kepegawaian yang melihat hal tersebut mulai membuat perencanaan yang nantinya diusulkan pada direktur. Tapi sebelumnya perlu diingat bahwa semua kesejahteraan pegawai Non PNS ini semua ditanggung oleh rumah sakit. Terhitung dari gaji pokok, jaminan kesehatan, jaminan ketenagakerjaan, bahkan rumah sakit juga harus memberikan upah lembur bila mana ada pegawai Non PNS kerja tambahan dari jam yang sudah disetujui. Semua biaya pendanaan ini diambil dari pendapatan rumah sakit. Dengan ditambah kenyataan bila suatu instansi rumah sakit tidak boleh mencari laba pada sistem pelayanannya.

Ketidakpuasan sempat dirasakan salah satu pegawai Non PNS, dimana mereka merasa dengan konsentrasi kerja tinggi seperti saat ini. mereka hanya mendapatkan gaji yang pas tidak bisa lebih bahkan hal lain diketahui terdapat perbandingan nilai yang cukup jauh antara pegawai yang memiliki jenjang pendidikan DIII, dengan pegawai yang memiliki jenjang pendidikan S1 atau D4. Hal ini terbukti dengan adanya tanggapan dari beberapa pegawai Non PNS yang menyuarakan tanggapannya terkait dengan gaji yang mereka terima. Lalu disisi lain, bagian keuangan sendiri juga mengalami dilema yang terasa berat. Namun hanya diketahui oleh pihak-pihak tertentu saja. Mungkin dilema inilah yang membuat kenyataan terlihat terbalik di mata para pegawai Non PNS, yang mereka tidak ketahui. Badan rumah sakit sendiri sebenarnya tidak diperbolehkan untuk mengambil laba dalam melakukan usahanya. Sedangkan pada kenyataan yang jelas diketahui bahwa semua gaji dari pegawai Non PNS berasal dari pendapatan rumah sakit. Hal ini dirasakan langsung oleh Kepala Bagian Keuangan sebagai berikut :

*“Kalau pegawai ASN dan pegawai fungsional ASN itu jelas gaji mereka yang memberikan Pemerintah Daerah dimana gaji itu dari anggaran APBD (Anggaran Pemerintah Daerah ). Kita nggak mikir soal gaji PNS mbak, sedangkan untuk Non PNS nya sendiri dihitung sampai saat ini loh sudah lebih dari 200 orang dan gaji mereka kita ambilkan dari mana ? gaji untuk pegawai non pns itu kita ambilkan dari pendapatan rumah sakit. Itupun kita sudah memberikan mereka setara UMK Kota Blitar (Upah Minimum Kota).”*

Di sisi lain pada peraturan tertulis dari Walikota menyatakan bahwa rumah sakit memberikan penyuluhan kesehatan untuk masyarakat awam, agar mereka nantinya terhindar dari sakit yang ditimbulkan dari tindakan mereka. Hal ini pun diketahui bagi seluruh pegawai rumah sakit. Namun bagaimana bila tidak ada orang sakit pada rumah sakit. Kelemahan bagian Keuangan pun kian bertambah. Hal ini di pun diungkapkan kembali oleh Kepala Bagian Keuangan sebagai berikut :

*“ La yoh mbak, kita mesti apa ? Walikota sendiri memberikan peraturan kalau kita harus membuat masyarakat sehat. Kalau bisa catatan orang sakit di tiap tahunnya berturun. Lah kalau nggak ada yang sakit terus pegawai nya siapa mbak yang bayar ? Pemerintah ? enggak kan ? terus yang pusing mikirin ini siapa mbak ?apa pemerintah ikut pusing mikir mau ikut bantu bayar ? yo enggak kan? apa kepegawaian ? ya endak mbak.. saya yang pusing, mikir muter uang ini gimana biar sama sama enak.”*

Ucapnya dengan memberikan raut lelah jika sudah membahas kebijakan yang bertolak belakang di lapangan. Mereka pun merasakan bagaimana di bila sanak saudara nya yang sedang berada di rumah sakit, mereka merasa sedih dengan adanya pasien yang kian hari kian memenuhi ruas instalasi pada rumah sakit. Namun ada tanggung jawab lain yang harus dipenuhi dan terkadang orang lain tidak

mengerti dan tidak diketahui bahkan oleh pihak lain. Pernah juga suatu ketika dimana rumah sakit mengajukan pemindahan pasien kepada rumah sakit lain, karena instalasi yang mereka miliki sudah penuh dengan pasien rawat inap, bahkan baik untuk ruangan bangsal, ruangan kelas I, kelas II dan kelas III sudah mencapai batas maksimum untuk para pasien. Dan para petugas di unit pelayanan luar biasa kewalahan hingga akhirnya mereka mengajukan pemindahan pasien ke rumah sakit lain karena keadaan sudah tidak memungkinkan untuk kapasitas Rumah Sakit Mandiri menerima pasien rawat inap. bisa disimpulkan, bahwa masyarakat cenderung melakukan pemeriksaan pada instansi Rumah Sakit Mandiri .

Tentunya ketika terjadi kejadian seperti itu akan mengakibatkan *overservice* di unit pelayanan yang berakibat tidak dapat melayani pasien secara menyeluruh. Belum lagi pihak bagian Keuangan saat ini merasa berat jika harus menambah alokasi anggaran untuk pegawai baru yang berstatus Non PNS hal tersebut dinyatakan oleh narasumber yaitu Kepala Bagian Keuangan berikut :

*“ Lah sekarang loh mbak, pegawai Non PNS sudah berapa ? periode pertama tahun 2015 kita ambil 160 orang, dan kinerja kita masih nggak bisa mengimbangi dengan perputaran pasien. Akhirnya kita menambah personil lagi 60 orang di tahun 2017. Banyak loh itu mbak, sekarang nggak usah dihitung menggaji di atas UMK coba dibayangkan saya menghidupi 220 orang dengan gaji UMK 1 bulannya sudah berapa ? lah masih 1 bulan kalau 1 tahun berapa mbak ? ”*

Seperti itulah, dilema yang dirasakan unit Keuangan yang mungkin unit lain juga tidak mengetahui. Mungkin hal inilah, yang menjadi batu ganjalan di antara bagian Keuangan dengan bagian Kepegawaian. Yang mana bagian Kepegawaian mendapatkan laporan dari unit – unit yang ada di Pelayanan tentang keterbatasan tenaga kerja. Dan pihak Kepegawaian pun harus menangani hal ini, karena bila terjadi perlambatan pelayanan dari rumah sakit maka akan banyak masyarakat yang kecewa atas kinerja rumah sakit. Tentu hal ini sudah tidak sesuai dengan visi dan misi yang mereka terapkan untuk rumah sakit.

Sedangkan pada bagian Keuangan, yang mana melihat dari sisi pendapatan dan kemampuan rumah sakit untuk bisa memberikan kesejahteraan pegawai Non PNS pun takut jika harus menambah pegawai Non PNS. Dengan jumlah pegawai Non PNS yang ada di rumah sakit saat ini saja, sebenarnya pihak Keuangan sudah kewalahan untuk menganggarkan dana. Karena kembali pada dasar visi misi, dan tujuan yang sudah ditetapkan pada suatu keputusan tertulis baik pada undang – undang Nasional maupun ketentuan dari Walikota, bahwa suatu instansi rumah sakit tidak boleh mengambil laba dalam sistemnya, tapi dalam pelayanan yang diberikan untuk masyarakat juga dibutuhkan SDM, yang memadai yang mana nantinya mereka sanggup memberikan pelayanan terbaik. Lalu dari sisi lain yang dirasakan oleh pegawai Non PNS, masih merasa kurang puas atas pemberian gaji, dan balas jasa yang diberikan dari rumah sakit, karena adanya perbedaan yang

cukup jauh pada jenjang pendidikan DIII dan S1 nya. Padahal dengan porsi kerja yang cukup padat dan tergolong harus dikerjakan dengan cepat agar suatu sistem lain nantinya tidak terhambat seharusnya pihak rumah sakit bisa memberikan kesejahteraan yang lebih pada pegawai Non PNS. Karena mereka juga memberikan kontribusi yang cukup banyak untuk membantu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat.

## SIMPULAN

Pengauditan internal yang dilakukan untuk menilai kualitas SDM, sudah dilakukan Rumah Sakit mandiri dan mengikuti peraturan pemerintah, walaupun terdapat struktur unit Pengawas Internal atau SPI yang juga mengawasi bagaimana jalannya Laporan Keuangan rumah sakit. Untuk saat ini semua sistem pengelolaan dan pengawasan sumber daya manusia dikendalikan semua nya oleh Bagian Kepegawaian yang mana sudah menjalankan program yang diantaranya adalah 1. Aktivitas Perencanaan Sumber Daya Manusia. 2. Proses Perekrutan Sumber Daya Manusia. 3. Proses Seleksi dan Penempatan Sumber daya Manusia. 4. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. 5. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia. 6. Kompensasi dan Balas Jasa Sumber Daya Manusia. 7. Keselamatan dan Kesehatan Kerja Sumber Daya Manusia. 8. Kebijakan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dan Pemensiunan. Program yang belum berjalan pada Rumah Sakit Mandiri yaitu belum adanya form penilaian Kepuasan Kerja untuk Sumber Daya Manusia yang menggambarkan bagaimana kepuasan kerja pegawai. From ini diharapkan bisa mewakili aspirasi para pegawai untuk menjadi sebuah kritik dan saran perkembangan yang lebih baik nantinya untuk Rumah Sakit Mandiri.

## DAFTAR PUSTAKA

- Annisa. (2017). Pengaruh Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan di Rumah Sakit Umum Purbowangi. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 1(10), 1-20.
- Bayangkara, IBK. (2011). *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat.
- Hadari, N. H. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gajah Mada University Press.
- Mathis., & Jackson. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 9*, dialihbahasakan oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Salemba Empat.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pranada Media Group.
- Pradana, R. A., Fachriyah, N. (2010). Audit Manajemen Untuk Menilai Efektivitas Fungsi Sumber Daya Manusia pada Rumah Sakit Islam Aisyiyah Malang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 1(2), 1-21.



- Qomariah, S., Mustikawati, Rr. (2016). Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan Pada Koperasi Mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 4(7), 1-20
- Ratih. (2011). Persepsi Audit Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan PT Jasa Marga (PERSERO) Tbk. *Skripsi*. Universitas Pembangunan Nasional Jakarta.
- Syahrur, M. (2016). Pengaruh Audit Manajemen Terhadap Fungsi Sumber Daya Manusia Pada Kantor Pusat Pt. Bank Sulselbar Makassar. *Jurnal Ilmiah BONGAYA (Manajemen & Akuntansi)*, 1(1), 166-190
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.