

ANALISIS SISTEM PENGENDALIAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA RUMAH SAKIT ISLAM SURABAYA

Muhammad Burhanuddin Ramadhan

burhan44n@gmail.com

Lilis Ardini

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Surabaya

ABSTRACT

This research is aimed to identify the allocation of HRD budget fund whether it has reached the level of effectiveness, efficiency, and economic in order to find out the human resource control system which has been implemented by the RSIS and to find out the role of human resources control system in supporting the effectiveness of human resources performance at the RSIS. This research has been carried out by using qualitative approach and descriptive format. In order to achieve the validity of the result of the research, the researcher applies the HRD audit approach to answer various kinds of questions in this research. Some improvement recommendations are given by the researcher based on the findings, i.e.: (1) making new regulation about sanctions which have to be accepted by each head of department who is late in submitting the analysis of internal condition; (2) calculating, recording, and documenting budget and budget realization correctly and appropriately which is related to the recruitment program which has been carried out by the RSIS and to find out appropriate work force and to provide work force in the field of apothecary, pharmacy, and radiology; (3) calculating, recording, and documenting budget and budget realization which is related to the selection and placement program which has been carried out by the RSIS; (4) public relations and marketing as the department which carry out employee job satisfaction is expected to increase the indicator about the compensation which has been accepted by the employee in order to make the RSIS party knows whether the obligation which has been given to the employees has achieved the satisfaction level of the employees in order to motivate the employees in working and etc.

Keywords:HRD Control System, HRD audit, effectiveness, efficiency, economic.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi alokasi dana anggaran SDM apakah telah mencapai tingkat efektivitas, efisiensi, dan ekonomis, untuk mengetahui sistem pengendalian sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh RSIS, dan untuk mengetahui peranan sistem pengendalian sumber daya manusia dalam menunjang efektivitas kinerja sumber daya manusia di RSIS. Jenis penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif dengan format deskriptif. Guna mencapai keabsahan dari penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan audit SDM dalam menjawab berbagai macam pertanyaan yang ada di penelitian ini. Dari penemuan yang ada peneliti memberikan rekomendasi perbaikan, seperti (1) Membuat peraturan baru mengenai sanksi yang harus diterima ketika setiap kepala unit/bagian terlambat dalam menyetorkan analisis kondisi internal, (2) Menghitung, mencatat, dan mendokumentasikan anggaran dan realisasi anggaran dengan baik dan benar terkait dengan program rekrutmen yang dilaksanakan oleh RSIS dan mencari sumber tenaga kerja yang tepat, yang menyediakan tenaga kerja dibidang apoteker, farmasi, dan radiologi, (3) Menghitung, mencatat, dan mendokumentasikan anggaran dan realisasi anggaran terkait dengan program seleksi dan penempatan yang dilaksanakan oleh RSIS, (4) Bagian humas dan pemasaran selaku bagian yang melaksanakan kepuasan kerja karyawan diharapkan menambah indikator tentang kompensasi yang diterima karyawan dengan tujuan supaya pihak RSIS mengetahui apakah kewajiban yang diberikan kepada karyawan sudah mencapai tingkat kepuasan karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan dalam bekerja dan lain sebagainya.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian SDM, Audit SDM, Efektif, Efisien, Ekonomis.

PENDAHULUAN

Organisasi nirlaba sektor kesehatan, yaitu rumah sakit dalam hal ini berperan sangat penting untuk menanggulangi terjadinya kecelakaan dalam aktivitas medis, karena ketika masyarakat membutuhkan kebutuhan kesehatan maka masyarakat hendaknya melakukan dirumah sakit ataupun badan layanan umum terdekat, hal ini disarankan agar meminimalkan kecelakaan medis. Menanggapi kondisi seperti itu, pemerintah pun sudah melakukan berbagai upaya mulai dari penyusunan pedoman akuntansi untuk rumah sakit sampai undang-undang tentang rumah sakit.

Undang Undang Republik Indonesia (UU RI) Nomor 44 tahun 2009 tentang rumah sakit pasal 1 ayat (1) mendefinisikan rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum (BLU) pasal 3 ayat (5) dan (7) menyatakan bahwa BLU menyelenggarakan kegiatannya tanpa mengutamakan pencarian keuntungan dan BLU mengelola penyelenggaraan layanan umum sejalan dengan praktek bisnis yang sehat.

Menanggapi yang tertera di dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 23 tahun 2005 tentang pengelolaan keuangan badan layanan umum pasal 3 ayat (5) dan (7), maka setiap rumah sakit harus memiliki sumber daya yang memadai dan sesuai dengan kualifikasinya. Sesuai dengan apa yang tercantum di dalam UU RI Nomor 44 tahun 2009 pasal 7 ayat (1) dan pasal 12 ayat (1), yaitu berisi rumah sakit harus memenuhi persyaratan lokasi, bangunan, prasarana, sumber daya manusia, kefarmasian, dan peralatan. Persyaratan sumber daya manusia sebagaimana dimaksud yaitu rumah sakit harus memiliki tenaga tetap yang meliputi tenaga medis dan penunjang medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga manajemen rumah sakit, dan tenaga non kesehatan.

Sesuai dengan peraturan pemerintah dan undang-undang, maka sumber daya manusia berperan sangat penting untuk menjamin pelayanan medis yang diberikan kepada pasien atau pelayanan lain yang mendukung hal tersebut.

Mengacu kepada uraian di atas maka masih ada hal yang lebih penting menurut penulis sebelum pihak manajemen melaksanakan berbagai macam program juga aktivitas yang berhubungan dengan SDM (Sumber Daya Manusia), yaitu anggaran, karena menurut penulis jika sebuah organisasi tanpa ada anggaran maka tidak akan bisa berjalan suatu organisasi tersebut. Apalagi untuk melaksanakan fungsi dari perencanaan SDM sampai Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) memerlukan banyak dana untuk mengimplementasikan, oleh karena itu pihak manajemen memerlukan anggaran untuk melaksanakan hal tersebut serta perlu identifikasi terhadap kebutuhan anggaran yaitu seperti sebagai alat perencanaan, alat pengendalian, dan alat evaluasi (Bastian, 2006:192).

Menanggapi uraian-uraian di atas, penulisan skripsi ini difokuskan pada alokasi dana anggaran sumber daya manusia yang direncanakan ataupun sudah direalisasikan dan pengendalian sumber daya manusia yang direncanakan ataupun sudah diimplementasikan oleh pihak manajemen rumah sakit, kemudian dianalisis menggunakan audit SDM (Sumber Daya Manusia) oleh penulis.

Menurut Bayangkara (2008:60) "Audit SDM merupakan penilaian dan analisis komprehensif terhadap program-program SDM". Dengan kata lain, sejauh mana program-program mengenai SDM mendukung tujuan organisasi dan apakah program-program tersebut telah berjalan secara efektif, efisien, dan ekonomis.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah: 1) Apakah alokasi dana anggaran sumber daya manusia telah mencapai tingkat efisiensi dan ekonomis? 2) Bagaimana sistem pengendalian sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh Rumah Sakit Islam Surabaya? 3) Bagaimana peranan sistem pengendalian

sumber daya manusia dalam menunjang efektivitas kinerja sumber daya manusia di Rumah Sakit Islam Surabaya?.

Kemudian yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah 1) Mengidentifikasi apakah alokasi dana anggaran sumber daya manusia telah mencapai tingkat efisiensi dan ekonomis. 2) Untuk mengetahui sistem pengendalian sumber daya manusia yang dilaksanakan di Rumah Sakit Islam Surabaya. 3) Menganalisis peranan sistem pengendalian sumber daya manusia dalam menunjang efektivitas kinerja sumber daya manusia di Rumah Sakit Islam Surabaya.

TINJAUAN TEORETIS DAN PERUMUSAN PROPOSISI

Tinjauan Teoretis

Anggaran

Anggaran bisa didefinisikan seperti perencanaan keuangan organisasi dalam periode tertentu yang akan digunakan sebagai alat pengendalian dan evaluasi oleh sumber daya manusia organisasi tersebut.

Pengendalian Internal

Pengendalian internal adalah suatu proses yang dibentuk oleh pimpinan dengan sedemikian rupa detailnya dalam beberapa hal yang mempunyai keterkaitan satu sama lain, dan jika salah satu dari bagian tidak berfungsi sebagai mana mestinya maka proses tersebut akan menimbulkan berbagai macam bias ataupun tumpang tindih.

Pengendalian internal menurut Agoes (2012:100) terdiri atas lima komponen yang saling terkait, yaitu lingkungan pengendalian, penaksiran risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, dan pemantauan.

Sedangkan menurut Baridwan (2009:13) menunjukkan bahwa suatu sistem pengendalian internal yang baik itu akan bermanfaat untuk, 1) Menjaga keamanan harta milik suatu organisasi. 2) Memeriksa ketelitian dan kebenaran data akuntansi. 3) Memajukan efisiensi dalam operasi. 4) Membantu menjaga agar tidak ada yang menyimpang dari kebijaksanaan manajemen yang telah ditetapkan lebih dahulu.

Struktur pengendalian internal menurut Krismiaji (2010:219) adalah kebijakan prosedur yang ditetapkan untuk memberikan jaminan yang layak bahwa tujuan khusus organisasi akan tercapai. Struktur pengendalian internal ini memiliki tiga elemen, yaitu 1) Lingkungan pengendalian menggambarkan efek kolektif dari berbagai faktor pada penetapan, peningkatan, atau penurunan efektivitas prosedur dan kebijakan khusus. 2) Sistem akuntansi terdiri dari metode dan catatan yang ditetapkan untuk mengidentifikasi, merangkai, menganalisis, menggolongkan, mencatat, dan melaporkan segala macam transaksi perusahaan dan untuk memelihara akuntabilitas aktiva dan kewajiban yang terkait. 3) Prosedur pengendalian kebijakan dan prosedur yang ditambahkan dalam lingkungan pengendalian dan sistem akuntansi yang telah ditetapkan oleh manajemen untuk memberikan jaminan yang layak bahwa tujuan khusus organisasi akan dicapai.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah berbagai macam program, atau aktivitas yang mengatur SDM (Sumber Daya Manusia) suatu organisasi, sehingga bisa lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Terdapat empat tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Martoyo (2000:13), yaitu 1) Tujuan organisasi, tujuan manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah tercapainya efektivitas manajemen dari suatu organisasi, dengan menggerakkan dan mengefektifkan sumber daya manusia dimasing-masing organisasi. 2) Tujuan fungsional, secara fungsional tujuan manajemen sumber daya manusia disetiap unit organisasi adalah harus sesuai dengan tujuan organisasi yang lebih besar. Setiap unit

organisasi yang mengelola atau menggunakan sumber daya manusia, harus mampu memelihara keseimbangan yang tepat dalam kuantitas maupun kualitas sumber daya manusianya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan organisasi dalam arti luasnya. 3) Tujuan personal, harus diselaraskan dengan tujuan organisasi oleh manajer sumber daya manusia. Dengan demikian tujuan personal setiap anggota organisasi harus diarahkan pula untuk tercapainya tujuan organisasi. Untuk itu, motivasi pemeliharaan maupun pengembangan individu dalam organisasi perlu senantiasa diperhatikan dan dilaksanakan dengan baik. 4) Tujuan sosial, setiap organisasi apapun tujuannya harus mengingat dampak bagi masyarakat pada umumnya, dan keperluan masyarakat internal organisasinya.

Menurut Handoko (2001:5) manfaat manajemen sumber daya manusia adalah dapat menjalin kerja sama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijakan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi dan dapat membantu para manajer dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia.

Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu kepedulian pihak manajemen terhadap seluruh program atau aktivitas sumber daya manusia agar mencapai tingkat efektivitas, efisiensi, dan ekonomisasi serta mendukung penuh dengan tujuan perusahaan ataupun organisasi tersebut.

Menurut Bayangkara (2008:61) ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit sumber daya manusia yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain 1) Menilai efektivitas dari fungsi sumber daya manusia. 2) Menilai apakah program atau aktivitas sumber daya manusia telah berjalan secara ekonomis, efektif, dan efisien. 3) Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia terhadap ketentuan hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku di perusahaan. 4) Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas sumber daya manusia dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan. 5) Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas berbagai program atau aktivitas sumber daya manusia.

Manfaat audit sumber daya manusia menurut Simamora (2001:820), adalah meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia, menjernihkan tugas-tugas departemen sumber daya manusia, merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktik sumber daya manusia, menemukan masalah-masalah sumber daya manusia yang kritis, mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen sumber daya manusia bagi organisasi, mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara anggota departemen sumber daya manusia, dan mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang efektif.

Menurut Bayangkara (2008:62) ada tiga pendekatan utama dalam audit SDM, yaitu menentukan ketaatan pada hukum dan berbagai peraturan yang berlaku, mengukur kesesuaian program dengan tujuan organisasi, dan menilai kinerja program.

Menurut Bayangkara (2008:64) ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit SDM mengacu pada tahapan ini dalam pelaksanaannya. Tahapan tersebut meliputi:

Audit Pendahuluan

Menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas SDM yang diaudit. Informasi yang diperoleh pada tahap ini akan mengantarkan auditor pada perumusan tujuan audit sementara. Tujuan audit dalam audit SDM harus dirumuskan terlebih dahulu dan memerlukan suatu survei awal untuk memahami kondisi yang terjadi berkaitan dengan program atau aktivitas yang diaudit serta masih memerlukan perbaikan untuk mendukung keberhasilan perusahaan

dimasa depan. Tujuan audit terdiri atas tiga elemen, yaitu 1) kriteria, merupakan standar (norma) yang menjadi pedoman bertindak bagi setiap individu dan kelompok dalam organisasi. 2) Penyebab, merupakan pelaksanaan program-program SDM dalam organisasi yang menyebabkan terjadinya kondisi yang ada saat ini. 3) Akibat, merupakan sesuatu yang harus ditanggung atau dinikmati perusahaan karena terjadinya perbedaan aktivitas yang seharusnya dilakukan (berdasarkan kriteria) dengan aktivitas aktual yang terjadi dilapangan.

Review dan Pengujian Pengendalian Manajemen atas Program-program SDM

Beberapa hal yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yang harus diperhatikan dalam audit SDM, yaitu 1) tujuan dari program atau aktivitas SDM harus dinyatakan dengan jelas dan tegas. 2) Kualitas dan kuantitas dari SDM yang melaksanakan program atau aktivitas kualifikasi dari SDM. 3) Anggaran program. 4) Pedoman atau metode kerja, persyaratan kualifikasi. 5) Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan. 6) Standar (ukuran) kinerja program. Berdasarkan hasil review sistem pengendalian manajemen ini auditor akan mampu lebih dalam memahami kondisi yang terjadi, sehingga dapat memutuskan apakah tujuan audit sementara yang ditetapkan pada audit pendahuluan dapat ditingkatkan menjadi tujuan audit yang sesungguhnya atau diabaikan karena terjadi sebaliknya.

Audit Lanjutan

Dari temuan yang diperoleh auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut kedalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. 1) Kondisi, kenyataan riil yang ditemukan auditor berkaitan dengan program-program SDM yang ditetapkan perusahaan, dan kondisi ini disebabkan oleh berbagai aktivitas dalam mengelola SDM. 2) Kriteria, berbagai aturan, norma, dan standar sebagai pedoman bertindak bagi seluruh pihak berwenang dalam pengelolaan SDM. 3) Penyebab, tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani SDM yang menyebabkan terjadinya kondisi yang ditemukan auditor. 4) Akibat, temuan berupa akibat yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan tindakan riil dengan kriteria yang telah ditetapkan. Berbagai kelompok temuan tersebut kemudian dianalisis untuk memahami apakah yang terjadi merupakan permasalahan yang berdiri sendiri atau saling terkait dengan permasalahan-permasalahan yang lain. Selanjutnya auditor harus mengembangkan temuan secara cermat sehingga dapat diketahui adanya penyimpangan yang terjadi, apa penyebab dari penyimpangan tersebut, apa akibat yang harus ditanggung perusahaan berkaitan dengan terjadinya penyimpangan tersebut. Dari berbagai kekurangan yang ditemukan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang lagi dimasa yang akan datang.

Pelaporan

Laporan harus disajikan dalam Bahasa yang mudah dipahami, harus memuat tentang informasi latar belakang, kesimpulan audit dan disertai dengan temuan-temuan audit sebagai bukti pendukung kesimpulan tersebut. Dalam laporan juga harus disajikan rekomendasi yang diusulkan auditor sebagai alternatif perbaikan terhadap penyimpangan (kekurangan) yang masih terjadi. Sebagai kelengkapan laporan juga harus menyatakan ruang lingkup dari audit yang dilakukan.

Tindak Lanjut

Tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor. Manajemen dan auditor harus sepakat dan secara bersama-sama dalam melaksanakan tindak lanjut perbaikan tersebut. Pada dasarnya keputusan untuk melakukan tindak lanjut sepenuhnya ada pada manajemen, tetapi dalam pelaksanaannya, auditor mendampingi agar tindak lanjut tersebut berjalan sesuai dengan rekomendasi yang diajukan dan dapat mencapai tujuannya.

Menurut Bayangkara (2008:68), program audit secara umum untuk keseluruhan proses SDM (Sumber Daya Manusia), diantaranya:

Perencanaan SDM

Merupakan proses analisis kebutuhan dan ketersediaan SDM di tiap-tiap bagian organisasi atau perusahaan terkait penyelesaian tugas dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Tanggung jawab perencanaan SDM pada dasarnya terletak pada seluruh manajer yang membutuhkan SDM dan departemen SDM yang menangani bidang SDM.

Rekrutmen

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

Seleksi dan Penempatan

Seleksi secara umum merupakan proses untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan akan tujuan perusahaan dengan cara menggunakan beberapa tahapan seleksi guna menyakinkan perusahaan atau organisasi terkait informasi calon tenaga kerja tersebut. Penempatan secara umum merupakan tahapan ketika calon karyawan sudah berhasil melewati tahapan seleksi dan disini karyawan akan ditempatkan sesuai dengan bidang kompetensinya dan minat yang ada didalam karyawan namun tetap harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi saat itu. Dengan kata lain seleksi dan penempatan bertujuan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan (pekerjaan) yang tepat.

Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan karyawan secara umum menekankan pada tingkat keterampilan dan kemampuan SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi dan berkaitan dengan tugas serta tanggung jawab karyawan pada saat ini. Pengembangan karyawan secara umum lebih menekankan pada apa yang dibutuhkan karyawan dan perusahaan atau organisasi pada masa yang akan datang. Dengan kata lain pelatihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang sesuai dengan tujuan perusahaan pada saat ini ataupun dimasa yang akan datang.

Perencanaan dan Pengembangan Karier

Perencanaan dan pengembangan karier secara umum adalah bertujuan untuk membantu karyawan dalam pengembangan kariernya namun tetap harus sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan atau organisasi. Dalam hal ini bukan semata-mata untuk meningkatkan karier saja, namun perusahaan atau organisasi tersebut juga merencanakan apakah karyawan bisa ditingkatkan jenjang kariernya atau diturunkan karena faktor-faktor tertentu.

Penilaian Kerja

Penilaian secara umum adalah penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh karyawan dengan standar penilaian yang telah ditentukan oleh organisasi atau perusahaan tersebut.

Kompensasi dan Balas Jasa

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan dalam bentuk keuangan ataupun nonkeuangan karena kontribusinya terhadap perusahaan atau organisasi tersebut.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja secara umum mengacu pada apa yang dibutuhkan karyawan untuk mencegah kecelakaan kerja dan akibat dari bekerja seperti sakit, cedera dan meninggal.

Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan secara umum adalah informasi tentang penilaian seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Pemutusan Hubungan Kerja Karyawan

Pemutusan hubungan kerja karyawan secara umum adalah pemberhentian bekerja karena beberapa faktor dan tetap pemutusan tersebut tidak berdiri sendiri harus ditinjau dari berbagai hal, serta harus mempunyai landasan hukum yang kuat.

Definisi Efektif, Efisien, dan Ekonomis

Menurut Bayangkara (2008:12) pengertian ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas, yaitu 1) ekonomisasi merupakan ukuran input yang digunakan dalam berbagai program yang dikelola. Artinya, jika perusahaan mampu memperoleh sumber daya yang akan digunakan dalam operasi dengan pengorbanan yang paling kecil, maka perusahaan telah mampu memperoleh sumber daya tersebut dengan cara yang ekonomis. 2) Efisiensi merupakan ukuran proses yang menghubungkan antara input dan output dalam operasional perusahaan. Artinya, jika perusahaan dapat memperoleh output yang lebih besar dengan input yang sama dengan perbandingan aktivitas yang sejenis. 3) Efektivitas merupakan ukuran dari output. Artinya, jika tujuan dari program itu tercapai maka bisa dikatakan mencapai efektivitas.

Perumusan Proposisi

Pelaksanaan sistem pengendalian sumber daya manusia yang dilaksanakan serta alokasi dana anggaran yang direalisasikan oleh RSI Surabaya apakah sudah efektif, efisien, dan ekonomis. Untuk mengetahui hal tersebut maka dilakukan audit SDM guna membantu bagian personalia untuk menemukan kekurangan atau penyimpangan program-program atau aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

METODA PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Obyek Penelitian

Jenis penelitian ini adalah menggunakan pendekatan kualitatif dengan format deskriptif. Dengan kata lain mencoba menggambarkan beberapa fenomena yang ada di dalam rumah sakit, terutama pada alokasi dana anggaran sumber daya manusia dan program-program maupun aktivitas yang berkaitan dengan sumber daya manusia atau bisa dibidang dengan sistem pengendalian sumber daya manusia, kemudian di analisis oleh penulis dengan menggunakan pendekatan audit SDM. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan penjelasan maupun jawaban terhadap permasalahan yang ada serta memberikan rekomendasi perbaikan yang dapat diaplikasikan untuk memecahkan masalah, dimana yang digunakan sebagai obyek penelitian adalah sistem pengendalian sumber daya manusia Rumah Sakit Islam Surabaya (RSIS).

Teknik Pengumpulan Data

Sumber Data

Guna mendukung keabsahan dari penelitian ini, maka harus mendapatkan data primer yang berkaitan dengan permasalahan yang ada dipenelitian ini. Data primer didapatkan langsung dari *informan* RSIS, diantaranya 1) Bagian SDM (sumber daya manusia) atau personalia di Rumah Sakit Islam Surabaya 2) Bagian Keuangan di Rumah Sakit Islam Surabaya 3) Bagian Sekretariat di Rumah Sakit Islam Surabaya.

Teknik Pengumpulan Data

Menurut Soeratno dan Arsyad (2003:89) teknik pengumpulan data yang penulis lakukan dalam penelitian ini seperti:

1. **Observasi (*Observation*)**, sering disebut juga metoda pengamatan, adalah metoda untuk memperoleh data dengan cara melakukan pengamatan secara cermat dan sistematis.

Dengan kata lain peneliti terjun ke lingkungan RSIS (Rumah Sakit Islam Surabaya) untuk menggali informasi mengenai aktivitas personalia yang ada di dalam perusahaan.

2. **Wawancara (*Interview*)**, merupakan metoda pengumpulan data dengan cara bertanya langsung (berkomunikasi langsung) kepada responden. Dengan kata lain teknik ini melakukan pengumpulan data dan informasi dari hasil wawancara langsung kepada pihak-pihak yang bersangkutan melalui tanya jawab.
3. **Dokumentasi**, suatu teknik pengumpulan data dengan jalan mempelajari dokumen-dokumen perusahaan yang ada, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis.
4. **Kuesioner (*Angket*)**, merupakan cara pengumpulan data dimana peneliti memberikan daftar pertanyaan yang berkaitan dengan seluruh elemen penelitian kepada responden untuk diisi.

Satuan Kajian

Prosedur Pengendalian SDM

Peneliti akan mengkaji prosedur-prosedur yang ada dan dilaksanakan oleh pihak manajemen rumah sakit meliputi kajian terhadap aktivitas perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja sumber daya manusia.

Dokumen terkait

Peneliti melakukan pengkajian terhadap dokumen-dokumen yang digunakan dalam kegiatan maupun prosedur fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) kemudian menilai kesesuaian dokumen-dokumen tersebut dengan prosedur dan kebijakan yang ada.

Audit SDM

Menurut Bayangkara (2008:60) merupakan penilaian dan analisis komprehensif terhadap program-program SDM. Disini peneliti akan menggunakan pendekatan audit SDM untuk menganalisis sistem pengendalian sumber daya manusia yang dilakukan oleh pihak manajemen rumah sakit.

Teknik Analisis Data

Teknik yang dipakai dalam menganalisis data adalah “deskriptif” dengan menggunakan pendekatan analisis kualitatif, yang mengacu pada rumusan masalah yang berusaha menjawab sebuah pertanyaan “Bagaimana penerapan sistem pengendalian sumber daya manusia dalam menunjang efektivitas kinerja sumber daya manusia di RSIS (Rumah Sakit Islam Surabaya)”, dan dalam menjawab rumusan tersebut peneliti menganalisisnya dengan menggunakan pendekatan audit SDM.

Pada tahap analisis, setelah peneliti berhasil mengumpulkan data, maka peneliti melakukan pendokumentasian. Dokumen-dokumen yang telah diperoleh akan dilihat apakah sesuai dengan lingkup penelitian yang dilakukan, demikian juga dengan hasil wawancara dan kuesioner.

Dari data-data tersebut maka peneliti akan melakukan analisis kualitatif sebagai berikut:

1. Dengan cara membandingkan fakta yang ada dengan landasan teori, untuk menilai fungsi sumber daya manusia secara umum.
2. Menganalisis sistem pengendalian serta alokasi dana anggaran sumber daya manusia yang ada dengan menggunakan pendekatan audit SDM.
3. Memberikan rekomendasi terkait dengan seluruh program atau aktivitas yang berhubungan sumber daya manusia.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis dan Pembahasan

Sistem Pengendalian Sumber Daya Manusia yang Dilaksanakan RSIS

Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) menekankan pada sumber kekuatan SDM untuk memaksimalkan nilai dari RSIS (Rumah Sakit Islam Surabaya) karena pada dasarnya perencanaan SDM merupakan bagian dari rencana strategis organisasi atau perusahaan. Jadi, bisa ditarik kesimpulan bahwa perencanaan SDM itu sendiri adalah analisis dan identifikasi terhadap kekuatan dan kapasitas SDM untuk jangka panjang dan pendek yang akan digunakan untuk menambah nilai dari organisasi atau perusahaan. Berikut penjelasan dari kepala bagian Tata Usaha (TU) Ibu Lailatul Zahroh, S.KM mengenai perencanaan SDM yang dilaksanakan di RSIS:

“Dalam menentukan perencanaan SDM di RSIS terdapat 3 (tiga) tahapan, yaitu (1) analisis pekerjaan, analisis SWOT dilakukan dalam tahapan ini, dengan tujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan yang dihadapi oleh RSIS dalam jangka panjang maupun jangka pendek, (2) analisis kondisi internal, dalam tahapan ini saya selaku kepala bagian TU yang mengkoordinir seluruh kepala bagian/unit untuk melakukan analisis kondisi internal terhadap apa yang tersedia dan apa yang dibutuhkan oleh masing-masing kepala bagian/unit mengenai SDM yang dipimpinnya, (3) dan yang terakhir saya melakukan analisis lingkungan eksternal terkait dengan peraturan pemerintah yang terbaru mengenai SDM dan berbagai bursa kerja yang sudah terbukti menyediakan tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi dan sesuai dengan tujuan maupun strategi dari RSIS”.

Jadi kesimpulan yang bisa diambil dari perencanaan SDM yang telah dilaksanakan oleh RSIS adalah lebih ditekankan terhadap analisis kondisi internal dan analisis lingkungan eksternal, karena dalam hal ini RSIS ingin menambahkan nilai lebih atas pelayanannya dalam hal medis maupun hal lain yang mendukung. Mengenai moto RSIS yang berisi “kesembuhan datang dari Allah, dan keselamatan dan kepuasan pasien adalah tanggung jawab kami”, hal ini benar dilakukan oleh RSIS karena RSIS menekankan kompetensi pada SDM untuk memaksimalkan nilai atas pelayanan dalam bidang medis maupun nonmedis.

Analisis kondisi internal pada hal ini terdapat beberapa hambatan menurut penjelasan dari Ibu Lailatul Zahroh, S.KM seperti, tidak semua kepala unit merencanakan atau bahkan merencanakan namun terlambat dalam batas waktu penyeterannya, hal ini menunjukkan bahwa harus dibentuk peraturan baru mengenai perencanaan SDM sehingga pelaksanaan perencanaan SDM bisa berjalan lebih efisien.

Rekrutmen

Rekrutmen adalah pencarian tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi dalam jumlah tertentu untuk mengisi kekosongan unit kerja di organisasi atau perusahaan. Uraian tersebut menggambarkan bahwa proses rekrutmen hendaknya dilaksanakan dengan berbagai macam pertimbangan supaya mendapatkan calon tenaga kerja dengan cara yang paling ekonomis, efektif, dan efisien. Berikut penjelasan dari Ibu Lailatul Zahroh, S.KM selaku kepala bagian Tata Usaha (TU) mengenai rekrutmen yang dilaksanakan oleh RSIS:

“Pelaksanaan rekrutmen berdasarkan hasil dari analisis kondisi internal padaperencanaan sumber daya manusia, kemudian baru ditentukannya apakah rekrutmen dilakukan atau tidak dan menggunakan metode internal atau eksternal”.

Rekrutmen terdiri dari beberapa kegiatan kunci seperti, analisis kebutuhan untuk jangka panjang dan jangka pendek, dalam hal ini RSIS melakukannya untuk mengantisipasi terhadap kelangkaan calon tenaga kerja pada unit radiologi, farmasi, dan apoteker yang sesuai dengan kebutuhan RSIS.

Prosedur rekrutmen yang dilaksanakan oleh RSIS adalah ketika analisis kondisi internal didalam perencanaan SDM sudah dilakukan kemudian unit SDM melakukan analisis, apakah rekrutmen dilakukan menggunakan metode internal atau metode eksternal. Ketika RSIS melaksanakan dengan menggunakan metode internal, maka posisi yang sedang dibutuhkan mengambil dari posisi lain yang kelebihan atau posisi lain yang bisa dikurangi SDMnya, namun tetap memperhatikan soal kualifikasi dan persyaratan mengenai posisi yang dibutuhkan. Metode eksternal yang dilaksanakan oleh RSIS dimulai dari mencari sumber tenaga kerja diantaranya perguruan tinggi, bursa kerja, dan memberikan informasi di masing RSIS atau situs RSIS. Ilustrasi dari metode eksternal seperti berikut, ketika calon karyawan RSIS sudah mengetahui posisi yang sedang dibutuhkan serta persyaratannya, kemudian memberikan surat lamaran pekerjaan, selanjutnya ketika ada 10 (sepuluh) lamaran yang masuk dari calon tenaga kerja maka unit SDM menganalisisnya mana yang paling mendekati dengan persyaratan mengenai posisi yang dibutuhkan, kemudian jika sudah ditentukan yang sesuai dari 10 calon tenaga kerja tersebut, maka pihak RSIS mengirim surat balasan kepada calon tenaga kerja yang terpilih untuk datang ke RSIS agar menjalani proses selanjutnya.

Seleksi dan Penempatan

Berikut ini merupakan penjelasan dari kepala unit SDM Ibu Sumiati, S.Kep.Ns mengenai kegiatan seleksi dan penempatan yang dilaksanakan RSIS dimana kemudian penulis mendeskripsikannya, sebagai berikut:

Tes Tulis

Tahapan tes tulis terdapat tes agama dan tes potensi akademik atau tes keterampilan. Tes agama disini calon karyawan harus beragama islam, mampu untuk membaca kitab Al-Qur'an dan menguasai keagamaan Islam secara umum. Tes potensi akademik atau tes keterampilan ditujukan pada karyawan yang memiliki profesi dibidangnya atau sesuai dengan kualifikasi yang sudah ditetapkan pada proses rekrutmen. Sedangkan untuk tes keterampilan ditujukan pada sopir, bagaimana kelengkapan surat mengemudinya dan keahlian sopir dalam mengemudi.

Wawancara Umum

Tahapan ini calon karyawan akan diwawancarai oleh bagian atau unit yang terkait, seperti kabag Tata Usaha (TU) dan kanit SDM sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh unit tersebut kepada calon karyawan, atau kondisional mengenai apa yang perlu ditanyakan kepada calon karyawan kemudian kepala bagian atau unit terkait yang sesuai dengan keilmuannya, khusus dokter oleh komite medik dan perawat oleh komite keperawatan. Dari hasil tes tersebut maka akan direkap dan dilaporkan oleh bagian TU dan unit SDM kepada Direktur. Direktur mendisposisikan untuk melaksanakan tahap tes selanjutnya.

Wawancara Pendalaman

Tahapan ini calon karyawan akan di wawancarai oleh direksi mengenai hal apa yang menurut direksi diperlukan kepada calon karyawan tersebut seperti pendalaman tentang latar belakang karyawan, atau karyawan di uji dengan beberapa ilustrasi yang nanti akan menggambarkan calon karyawan dalam penyelesaian masalah. Hasil dari wawancara pendalaman direkap dan dilaporkan kepada direktur, kemudian direktur mendisposisikan siapa saja calon karyawan yang lolos dalam tahapan ini dan segera untuk melakukan tes tahapan selanjutnya.

Tes Kesehatan

Tes kesehatan yang dilaksanakan di RSIS seperti foto thorax, tes urine, dan tes darah. Khusus tenaga *outsourcing* hanya foto thorax dan pemeriksaan dokter umum.

Semua tahapan seleksi di atas adalah tahapan yang paling sesuai dengan kebutuhan RSIS dan untuk meyakinkan bahwa tenaga kerja yang diterima adalah yang paling sesuai dengan kebutuhan kinerja pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya. Selanjutnya direktur mendisposisikan siapa saja karyawan yang lolos dalam tahap seleksi yang nantinya akan diterima menjadi karyawan baru, dan dilanjutkan dengan mengikuti kegiatan orientasi.

Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan karyawan di RSIS dilaksanakan oleh unit diklat atau bisa disebut unit pendidikan dan pelatihan yang dipimpin langsung oleh Ibu Eva Nurrahmi, ST, berikut adalah penjelasan yang diberikan oleh beliau mengenai pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan di RSIS:

“Dalam pelaksanaan pelatihan terdiri dari 2 macam pelatihan, yang pertama pelatihan wajib yang berlaku untuk seluruh karyawan dan yang kedua pelatihan sesuai dengan profesi atau tergantung kebutuhan karyawan. Untuk jumlah jam dalam pelatihan dibedakan menjadi 2, untuk karyawan medis mereka mendapatkan minimal 30 jam per tahun sedangkan untuk karyawan non medis mereka mendapatkan minimal 20 jam per tahun.

Program pelatihan yang ditangani oleh Ibu Eva Nurrahmi, ST sudah berdasarkan identifikasi secara rinci dan analisis yang cermat mengenai apa yang diperlukan oleh karyawan medis dan non medis. Berikut adalah penjelasan mengenai implementasi dari program pelatihan yang dilaksanakan oleh RSIS, diantaranya:

- 1. Pelatihan Wajib untuk Seluruh Karyawan**, pelatihan wajib terdiri dari 1) Pelatihan APAR (Alat Pemadam Api Ringan), merupakan pelatihan guna mengatasi kebakaran kecil dan untuk mengetahui komponen dari keseluruhan alat pemadam api ringan. 2) Pelatihan BLS (*Basic Life Support*), merupakan pelatihan guna meningkatkan pengetahuan dan keterampilan dalam menangani kegawat darurat. 3) Cuci Tangan, meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang pencegahan dan pengendalian infeksi dalam upaya menekan angka infeksi untuk meningkatkan mutu pelayanan di rumah sakit.
- 2. Pelatihan sesuai dengan Profesi**, pelatihan yang telah dilaksanakan oleh RSIS yang sesuai dengan profesi, diantaranya pelatihan akuntansi, pelatihan manajemen keuangan, pelatihan pengelolaan hutang piutang, pelatihan keterampilan satpam, pelatihan *service excellent*, pengelolaan penataan investaris, pelatihan komputer, seminar dan *workshop* bagian keuangan, pelatihan sholat Bahagia, pelatihan aswaja, pelatihan pemasaran dan humas, pelatihan komunikasi strategi dan humas, seminar radiologi, pelatihan *patient safety*, seminar peningkatan SDM, pelatihan laboratorium, pelatihan manajemen klaim asuransi, pelatihan *laundry* rumah sakit, pelatihan instrument bedah, pelatihan membaca *electro cardio graphic*, pelatihan mahir anastesi, pelatihan penanggulangan pendertia gawat darurat, pelatihan asuhan gizi, pelatihan memasak aneka masakan yang sehat, pelatihan ICU, seminar dan *workshop* kefarmasian, pelatihan tenaga *electromedis*, dan yang terakhir pelatihan mutu dan manajemen risiko rumah sakit.

Adapun data nominal mengenai anggaran dan realisasi anggaran mengenai pelatihan yang dilaksanakan oleh RSIS sebagai berikut:

Tabel 1
Anggaran dan Realisasi
Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Tahun					
2014			2015		
Anggaran	Realisasi	%	Anggaran	Realisasi	%
230.000.000	190.500.800	83%	200.000.000	195.648.400	97%

Sumber: Bagian Keuangan RSIS

Perencanaan dan Pengembangan Karir

Pelaksanaan dari program perencanaan dan pengembangan karier harus terintegrasi dengan perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) karena didalam perencanaan SDM ada tahapan penilaian kondisi internal disitulah tolak ukur apakah kedua program ini bisa terintegrasi atau tidak. Jadi kesimpulannya adalah, ketika tahapan pelaksanaan analisis kondisi internal mencapai tingkat efektifitas maka bisa diprediksi program perencanaan dan pengembangan karier juga bisa mencapai tingkat efektifitas.

Menurut penjelasan dari Ibu Sumiati, S..Kep.Ns pada RSIS (Rumah Sakit Islam Surabaya) pelaksanaan perencanaan dan pengembangan karier sesuai dengan hasil analisis kondisi internal oleh masing-masing kepala unit atau bagian. Pengembangan karier yang dilaksanakan di RSIS, terdiri dari:

Pengangkatan Karyawan *Training*, yang dimaksud adalah calon karyawan yang telah lolos dari tahapan seleksi dan setelah mengikuti masa orientasi, kemudian calon karyawan yang sudah diangkat sebagai karyawan *training* maka akan menjalani masa *training* tersebut selama 3 bulan serta membuat laporan *training* 2 bulan sebelum masa *training* berakhir.

Pengangkatan Karyawan Kontrak, tahapan ini karyawan *training* yang akan diangkat menjadi karyawan kontrak akan dinilai oleh orang-orang disekitarnya seperti, atasan langsung, rekan kerja dan pejabat atau staf lintas bagian. Aspek penilaiannya sendiri adalah sikap dan perilaku, penguasaan materi, kerja sama tim, pelayanan pada pasien, dan hubungan komunikasi. Sedangkan untuk ukuran dari aspek penilaiannya sendiri terbagi menjadi buruk < 60, sedang 60-75, baik 75-90, dan sangat baik > 90. Jika karyawan *training* mendapat nilai buruk atau sedang maka karyawan *training* diberi kesempatan lagi untuk menjalani masa *training*, sampai karyawan *training* mendapatkan nilai baik. Keseluruhan rekap nilai tersebut akan dilaporkan kepada direktur RSIS, kemudian unit SDM menerima disposisi dari direktur untuk dibuatkan perjanjian kontrak kerja selama 1 tahun dan ditandatangani langsung oleh direktur dan karyawan yang bersangkutan.

Pengangkatan Karyawan Tetap, dalam tahapan ini 3 bulan sebelum habis dari masa kontraknya, karyawan kontrak menyerahkan berkas surat pengajuan karyawan tetap dan surat rekomendasi atasan langsung yang menerangkan bahwa karyawan tersebut sudah layak untuk diangkat menjadi karyawan tetap yang ditujukan kepada direktur. Selanjutnya akan dilakukan psikotes terhadap yang bersangkutan jika lolos dalam tahap psikotes maka karyawan akan dibuatkan SK (Surat Keputusan) pengangkatan karyawan yang disetujui langsung oleh direktur, jika yang bersangkutan tidak lolos diperpanjang kontraknya dan dikembalikan lagi seperti penjelasan prosedur diatas.

Pengangkatan Posisi Jabatan, dalam tahap ini yang dibutuhkan adalah pengalaman dan jangka waktu bekerja, kualifikasi dan persyaratan mengenai posisi jabatan yang akan didudukinya, dan sejarah catatan penilaian atau DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) yang dilaksanakan di RSIS. Selanjutnya pengangkatan posisi jabatan tersebut akan disahkan secara langsung oleh direktur RSIS. DP3 adalah program penilaian kinerja

yang dilaksanakan di RSIS, jadi untuk mengetahui secara langsung terkait DP3 bisa diketahui di sub bab penilaian kinerja.

Mengenai arah karier karyawan, selain tindak lanjut mengenai uraian diatas adalah demosi dan mutasi. Apabila karyawan telah melakukan pelanggaran berat dengan secara tidak langsung maka akan dilakukan demosi atau mutasi, namun demosi atau mutasi tetap harus didukung berita acara oleh atasan langsung dan hanya dapat diberikan oleh direktur serta kebijakan direktur mengenai mutasi atau demosi tidak dapat diganggu gugat.

Keseluruhan uraian di atas akan dievaluasi secara berkelanjutan. Pada uraian pengangkatan posisi jabatan, kepala bagian atau unit terkait membebaskan apakah karyawan bersedia atau tidak untuk diangkat pada posisi atau jabatan tertentu, karena kepala bagian atau unit terkait sangat memperhatikan minat dari karyawan.

Jadi kesimpulan dari perencanaan dan pengembangan karier adalah sudah dilaksanakan secara efektif oleh RSIS. Semuanya dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan RSIS dan peraturan yang berlaku.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang dilaksanakan di RSIS berhubungan langsung dengan perencanaan dan pengembangan karier, dengan kata lain jika program perencanaan dan pengembangan karier sudah efektif namun belum tentu program penilaian kinerja efektif, begitu pun sebaliknya. Dengan kata lain didalam mencapai tingkat efektivitas perencanaan dan pengembangan karier dibutuhkan tingkat efektivitas dalam program penilaian kinerja.

Menurut Ibu Sumiati, S.Kep.NS Penilaian kinerja yang dilaksanakan di RSIS diberi istilah DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan), serta memiliki tujuan seperti penilaian kinerja selama 1 (satu) tahun, dasar untuk pengusulan kenaikan masa kerja, dasar untuk pengusulan pengangkatan karyawan dari karyawan dalam status kontrak diangkat menjadi karyawan status tetap, dan hal-hal lain yang berkaitan dengan penilaian prestasi dan kondisi karyawan seperti, usulan tugas belajar, promosi jabatan, dan sebagainya.

Penilaian kinerja yang dilaksanakan di RSIS (Rumah Sakit Islam Surabaya) terdiri dari 9 instrumen penilaian, diantaranya:

1. Akhlaq

Dibedakan menjadi 2 (dua) untuk materi penilaian dan untuk ukuran penilaiannya dibedakan menjadi 4 (empat). Materi penilaiannya adalah ibadah dan muamalah atau disebut pergaulan kemasyarakatan. Ukuran penilaiannya terdiri dari 91-100 (amat baik), 76-90 (baik), 61-75 (cukup), dan 60 kebawah (kurang).

2. Kesetiaan

Dibedakan menjadi 2 (dua) untuk materi penilaian dan untuk ukuran penilaiannya dibedakan menjadi 4 (empat). Materi penilaiannya adalah dalam bidang tugasnya dan dalam hal menjaga citra rumah sakit. Ukuran penilaiannya terdiri dari 91-100 (amat baik), 76-90 (baik), 61-75 (cukup), dan 60 kebawah (kurang).

3. Prestasi kerja

Dibedakan menjadi 3 (tiga) untuk materi penilaian dan untuk ukuran penilaian dibedakan menjadi 4 (empat). Materi penilaiannya adalah dibidang tugasnya, dalam hal keterampilan, dan hasil kerja. Ukuran penilaiannya terdiri dari 91-100 (amat baik), 76-90 (baik), 61-75 (cukup), dan 60 kebawah (kurang).

4. Tanggung Jawab

Dibedakan menjadi 3 (tiga) untuk materi penilaian dan untuk ukuran penilaian dibedakan menjadi 4 (empat). Materi penilaiannya adalah dalam bidang tugas, terhadap barang-barang rumah sakit, dan dalam hal berada di tempat kerja. Ukuran penilaiannya terdiri dari 91-100 (amat baik), 76-90 (baik), 61-75 (cukup), dan 60 kebawah (kurang).

5. Ketaatan

Dibedakan menjadi 3 (tiga) untuk materi penilaian dan untuk ukuran penilaian dibedakan menjadi 4 (empat). Materi penilaiannya adalah dalam hal peraturan kepegawaian, dalam hal ketentuan jam kerja, dan dalam hal bersikap. Ukuran penilaiannya terdiri dari 91-100 (amat baik), 76-90 (baik), 61-75 (cukup), dan 60 kebawah (kurang).

6. Kejujuran

Dibedakan menjadi 3 (tiga) untuk materi penilaian dan untuk ukuran penilaian dibedakan menjadi 4 (empat). Materi penilaiannya adalah dalam bidang tugas, dalam hal melaporkan hasil pekerjaan kepada atasan, dan dalam hal menyalahgunakan wewenang. Ukuran penilaiannya terdiri dari 91-100 (amat baik), 76-90 (baik), 61-75 (cukup), dan 60 kebawah (kurang).

7. Kerja sama

Dibedakan menjadi 3 (tiga) untuk materi penilaian dan untuk ukuran penilaian dibedakan menjadi 4 (empat). Materi penilaiannya adalah dalam bidang tugas orang lain yang ada hubungannya dengan bidang tugasnya, dalam menyikapi pendapat orang lain, dan dalam hal menerima keputusan yang sah. Ukuran penilaiannya terdiri dari 91-100 (amat baik), 76-90 (baik), 61-75 (cukup), dan 60 kebawah (kurang).

8. Prakarsa

Dibedakan menjadi 3 (tiga) untuk materi penilaiannya dan untuk ukuran penilaiannya dibedakan menjadi 4 (empat). Materi penilaiannya adalah dalam hal pengambilan keputusan yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya, dalam hal mencari tata cara kerja baru untuk mencapai hasil yang maksimal, dan dalam hal memberi saran yang berguna kepada atasan untuk kelancaran pelaksanaan tugas. Ukuran penilaiannya terdiri dari 91-100 (amat baik), 76-90 (baik), 61-75 (cukup), dan 60 kebawah (kurang).

9. Kepemimpinan

Dibedakan menjadi 4 (empat) untuk materi penilaiannya dan untuk ukuran penilaiannya dibedakan menjadi 4 (empat). Materi penilaiannya adalah dalam bidang tugas, dalam mengambil keputusan, dalam hal bertindak tegas dan objektif, dan dalam hal memberikan motivasi kepada bawahan untuk kelancaran pelaksanaan tugas. Ukuran penilaiannya terdiri dari 91-100 (amat baik), 76-90 (baik), 61-75 (cukup), dan 60 kebawah (kurang).

Kompensasi dan Balas Jasa

Pemberian kompensasi dan balas jasa pada RSIS sudah melaksanakan apa yang tertera didalam UU RI No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan Pasal 1 Ayat 30 yang menyatakan bahwa,

“Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan”

namun tetap RSIS memiliki kebijakan sendiri atas berapa nominal yang diberikan dari setiap komponen kompensasi dan balas jasa tersebut ataupun mengenai kebijakan lain yang terdapat didalam komponen kompensasi dan balas jasa tersebut, tetapi semuanya tetap didasarkan pada hasil evaluasi setiap pekerjaan, hasil survei upah dan gaji, dan hasil penilaian setiap pekerjaan.

Menurut penjelasan Ibu Sumiati S.Kep.Ns mengenai kompensasi dan balas jasa pada RSIS yang dideskripsikan sebagai berikut:

1. Pemberian Gaji Karyawan

Terdiri dari tunjangan umum, tunjangan keahlian dasar, tunjangan transport, tunjangan natura, tunjangan insentif, tunjangan hari raya dan tunjangan jabatan bagi yang menjabat.

2. Pelaksanaan Lembur

Terdiri dari lembur hari biasa, lembur hari besar, lembur hari raya islam.

3. Pemberian Kartu Pelayanan Kesehatan atau Jaminan Kesehatan

Karyawan kontrak hanya dirinya sendiri, karyawan tetap keluarga rinciannya suami serta anak ke satu sampai anak ke tiga dengan syarat sebelum bekerja atau dibatasi sampai dengan umur 21 tahun. Untuk pensiunan 3 tahun dari SK (Surat Keputusan) pensiun.

4. Cuti Tahunan

Setelah karyawan bekerja 12 (dua belas) bulan mendapatkan cuti 12 (dua belas) hari kerja.

5. Cuti Bersalin untuk Karyawan Perempuan

Tidak masuk kerja karena melahirkan anak ke 1, 2, dan 3.

6. Cuti Haid bagi Karyawan Perempuan

Tidak masuk kerja karena gejala haid dan masikmal mendapatkan istirahat sebanyak 2 (dua) hari.

7. Cuti Haji dan Umroh untuk Seluruh Karyawan

Tidak masuk kerja karena melaksanakan ibadah haji dan umroh yang pertama kali.

8. Pelaksanaan Cuti Besar

Cuti atau istirahat yang diberikan kepada karyawan tetap yang bekerja lebih dari 6 tahun dari pengangkatan karyawan tetap selama 1 bulan penuh dan tetap mendapatkan gaji.

9. Istirahat Sakit

Tidak masuk kerja karena sakit dan mendapat surat keterangan sakit dari dokter karyawan.

10. Penghargaan Kerja

Penghargaan atas masa kerja karyawan dimulai terhitung sejak menjadi karyawan kontrak sampai masa berakhirnya batas usia kerja. Penghargaan atas masa kerja karyawan diberikan berupa, 1) 10 tahun masa kerja mendapatkan piagam penghargaan dan emas batangan seberat 5 gram. 2) 20 tahun masa kerja mendapatkan piagam penghargaan dan emas batangan seberat 10 gram. 3) 30 tahun masa kerja mendapatkan piagam penghargaan dan emas batangan seberat 15 gram.

11. Pemberian Pesangon Pensiun

Pemberian tersebut dilaksanakan karena batas usia maupun atas permintaan sendiri (pensiun dini). Pemberian tersebut dihitung dari masa kerjanya, 1 (satu) tahun kerja dihitung 2 (dua) kali gaji, gaji yang dimaksud adalah gaji yang diterima pada saat yang bersangkutan pensiun, baik karena batas usia atau kemauan sendiri (pensiun dini).

Berikut data nominal mengenai kompensasi dan balas jasa dari segi keuangan:

Tabel 2
Anggaran dan Realisasi
Kompensasi dan Balas Jasa

No.	Bidang	Tahun						
		2014			%	2015		
		Anggaran	Realisasi	Anggaran		Realisasi	%	
1	Medis	10.488.802.410	9.934.554.004	95%	13.370.971.380	13.005.085.930	97%	
2	Non Medis	4.817.321.181	4.753.095.072	99%	6.178.934.892	6.105.591.905	99%	
	Total	15.306.122.590	14.687.649.080	96%	19.549.906.270	19.110.677.840	98%	

Sumber: Bagian Keuangan RSIS(Rumah Sakit Islam Surabaya)

Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja memiliki keterkaitan dengan program pelatihan dan pengembangan karyawan karena ada beberapa tindakan keselamatan dan kesehatan kerja yang harus mengikuti pelatihan.

Demi tercapainya tingkat efektivitas dalam program keselamatan dan kesehatan kerja RSIS memiliki kelengkapan tentang keselamatan dan kesehatan kerja berupa APAR (Alat Pemadam Api Ringan), titik kumpul, *sprinkler*, *smoke detector* (detektor asap), *fixed temperature detector* (detektor suhu), dan ROR (*Rate Of Rise*) *heat detector* (detektor kenaikan laju). RSIS juga melakukan berbagai macam tindakan guna mendukung efektivitas dari keselamatan dan kesehatan kerja seperti, vaksinasi hepatitis B, cuci tangan, APD (Alat Pelindung Diri), dekontaminasi alat, pengelolaan alat tajam, pengelolaan sampah, antiseptik, dan usulan mengenai renovasi ruangan.

Tahapan mengenai program keselamatan dan kesehatan kerja yang dilaksanakan di RSIS diantaranya:

1. Tahap Persiapan

Dimulai dari penetapan komitmen, penetapan SK (Surat Keputusan) organisasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) rumah sakit, pembentukan organisasi atau unit pelaksana K3 rumah sakit, dan yang terakhir penetapan sumber daya manusia.

2. Tahap Pelaksanaan

Dimulai dari penyuluhan K3 untuk petugas rumah sakit, pelatihan K3 yang disesuaikan dengan kebutuhan individu dan kelompok didalam organisasi rumah sakit, dan yang terakhir melaksanakan program K3 rumah sakit sesuai dengan peraturan yang berlaku.

3. Tahap Pemantauan dan Evaluasi

Tahap ini terdiri dari 3 tahap, seperti 1) Pencatatan dan pelaporan K3 yang terintegrasi ke dalam sistem pelaporan rumah sakit 2) Inspeksi dan pengujian K3 rumah sakit 3) Pelaksanaan audit K3 rumah sakit.

Adapun rincian nominal untuk keselamatan dan kesehatan kerja yang dilaksanakan di RSIS seperti tabel dibawah ini:

Tabel 3
Anggaran dan Realisasi
Pelaksanaan Keselamatan dan Kesehatan Kerja

No.	Keterangan	Tahun		
		2014		%
		Anggaran	Realisasi	
1	Vaksinasi Hepatitis B	32.400.000	29.160.000	90%
2	Kebutuhan dan alat PPI	350.400.000	332.880.000	95%
3	Renovasi Ruangan	500.000.000	489.567.000	98%
	Total	882.800.000	851.607.000	96%

No.	Keterangan	Tahun		
		2015		%
		Anggaran	Realisasi	
1	Vaksinasi Hepatitis B	36.000.000	34.200.000	95%
2	Kebutuhan dan alat PPI	398.880.000	389.251.000	97%
3	Renovasi Ruangan	750.000.000	718.982.000	96%
	Total	1.184.880.000	1.142.433.136	96%

Sumber: Bagian Keuangan RSIS (Rumah Sakit Islam Surabaya)

Kepuasan Karyawan

Menurut keterangan atau penjelasan dari Dr. Riska Indriani tentang indikator yang digunakan untuk menilai kepuasan kerja karyawan di RSIS, yaitu 1) tanggapnya kepala bagian/unit terhadap keluhan karyawan. 2) Kepala bagian/unit mau menerima saran dari karyawan. 3) Kepala bagian/unit memberikan perhatian atas pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. 4) Kepala bagian/unit mau membantu dengan tuntas bila karyawan menemukan kesulitan. 5) Kepala bagian/unit melakukan koordinasi secara rutin dalam melaksanakan tugas. 6) Kepala bagian/unit mampu memberikan informasi secara jelas dan mudah dipahami kepada karyawan. 7) Kepala bagian/unit melakukan control secara rutin terhadap ruang lingkup kerjanya. 8) Kepala bagian/unit mampu memberikan umpan balik secara rutin untuk perbaikan pekerjaan karyawan. 9) Kepala bagian/unit mampu mendelegasikan tugas dengan tepat kepada karyawan.

Standar untuk menilai kepuasan kerja karyawan dibagi menjadi lima ukuran penilaian yaitu sangat tidak setuju, tidak setuju, cukup setuju, setuju, dan sangat setuju.

Tahap pelaksanaan yang dilakukan oleh RSIS untuk kepuasan kerja karyawan, seperti 1) bagian humas dan pemasaran menyusun indikator yang akan dipakai untuk penilaian kepuasan kerja karyawan. 2) Bagian humas dan pemasaran memberikan kuisioner yang berisi indikator tersebut kepada kepala bagian atau unit untuk diserahkan kepada anggota atau karyawan yang dipimpinnya. 3) Penilaian kepuasan kerja karyawan dilakukan tiap 4 (empat) bulan sekali dengan maksud agar tidak mengganggu kesibukan karyawan dan untuk satu periode tepat dilakukan 3 (tiga) kali penilaian. 4) Bagian humas dan pemasaran menagih ke setiap unit/ruangan terkait kuisioner kepuasan kerja karyawan. 5) Bagian humas dan pemasaran merekap hasil dari kuisioner kepuasan kerja karyawan. 6) Bagian humas dan pemasaran memberikan tindak lanjut kepada kepala bagian/unit yang mendapat penilaian kurang atas kuisioner yang sudah direkap. 7) Bagian humas dan pemasaran menyetorkan kepada direktur hasil dari penilaian kepuasan kerja karyawan, mengenai keputusan tentang hasil dari penilaian kepuasan kerja karyawan mutlak adalah wewenang direktur.

Dalam hal ini kepuasan kerja karyawan berkaitan dengan penilaian kinerja yang dilaksanakan di RSIS karena bertolak belakang diantara keduanya, jika kepuasan kerja karyawan bertujuan untuk memberikan penilaian karyawan kepada atasannya dengan ketentuan masih didalam ruang lingkup pekerjaannya, sedangkan untuk penilaian kinerja adalah kepala bagian/unit memberikan penilaian terhadap bawahannya yang dipimpin dalam ruang lingkungnya.

Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja yang dilaksanakan oleh RSIS terbagi dalam beberapa macam kondisi, diantaranya:

1. Berhenti Kerja karena Karyawan Pensiun

Batasan usia pensiun 55 (lima puluh lima) tahun dan akan diputus hubungannya dengan hormat oleh RSIS.

2. Berhenti Bekerja karena Karyawan Pensiun atas Permintaan Sendiri atau Pensiun Dini

Dalam hal ini diperbolehkan ketika usia karyawan sekurang-kurang 46 (empat puluh enam) tahun dan masa kerja minimal 15 (lima belas) tahun. Hal tersebut dilakukan dengan hormat oleh RSIS dan dilakukan pada akhir bulan dengan surat tertulis yang dibuat oleh karyawan yang bersangkutan.

3. Berhenti Bekerja karena Karyawan melakukan Pelanggaran

Dalam hal ini karyawan telah melakukan pelanggaran berat atau melanggar perjanjian kerja yang telah disepakati.

4. Berhenti Bekerja karena Sakit Berkepanjangan

Hanya dapat dilakukan setelah sakit melampaui 12 (dua belas) bulan berturut-turut. Karyawan harus menyertakan surat keterangan dokter yang menerangkan bahwa tidak

dapat melanjutkan pekerjaan atau mengalami cacat akibat kecelakaan kerja atau hal lain yang menyebabkan ketidakmampuan melaksanakan pekerjaan.

5. Berhenti Bekerja karena Karyawan Meninggal Dunia

Pemberhentian hubungan kerja atas dasar hukum dapat terjadi akibat kematian karyawan.

6. Berhenti Bekerja karena Karyawan ditahan oleh Pihak Berwajib

Pemutusan hubungan kerja dapat dijatuhkan kepada karyawan yang ditahan pihak berwajib karena diduga melakukan tindak pidana yang bukan atas pengaduan RSIS tidak wajib membayar gaji namun memberikan bantuan kepada keluarga yang menjadi tanggungannya dengan ketentuan, 1 (satu) orang bertanggung 25% dari gaji, 2 (dua) orang 35% dari gaji, 3 (tiga) orang 45% dari gaji, dan 4 (empat) orang 50% dari gaji.

7. Berhenti Bekerja karena Karyawan tidak Bersedia Melanjutkan Hubungan Kerja

Dalam hal ini RSIS mengalami perubahan status ataupun RSIS yang tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja dengan karyawan karena adanya perubahan status.

8. Berhenti Bekerja karena RSIS Membubarkan Diri, Tutup atau Mengalami Pailit Berdasarkan Keputusan Hakim

PHK (Pemutusan Hubungan Kerja) yang dilaksanakan oleh RSIS tidak berdiri sendiri karena mempertimbangkan berbagai macam hal dan punya dasar untuk melakukannya. Jadi kesimpulannya, program PHK yang dilaksanakan oleh RSIS sudah efektif dan sesuai dengan aturan negara RI (Republik Indonesia) yaitu UU Nomor 13 Tahun 2003.

Analisis Sistem Pengendalian dengan Pendekatan Audit SDM.

Setelah mengidentifikasi dan menganalisis sistem pengendalian SDM dengan menggunakan pendekatan audit SDM yang dilaksanakan oleh RSIS, maka penulis akan membuat hasil dari analisis dan identifikasi tersebut, mulai dari kondisi yang ditemukan, sebab dari kondisi itu terjadi, akibat yang harus ditanggung, dan rekomendasi perbaikan dari peneliti atau penulis. Tabel di bawah ini merupakan penjelasan 4 (empat) poin tersebut:

Tabel 4
Hasil Analisis Sistem Pengendalian SDM

No.	Kondisi	Sebab	Akibat	Rekomendasi
1	Didalam perencanaan SDM, bagian SDM merasa kesulitan dalam merekap analisis kondisi internal dari setiap unit/bagian.	Kepala unit/bagian terlambat dalam menyetorkan hasil analisis kondisi internal kepada Bagian Tata Usaha (TU) dan SDM.	Program perencanaan SDM yang dilaksanakan oleh RSIS sudah efektif namun tidak efisien.	Membuat peraturan baru mengenai sanksi yang harus diterima ketika setiap kepala unit/bagian terlambat dalam menyetorkan analisis kondisi internal.
2	Tidak didapatkan catatan mengenai anggaran dan realisasi anggaran program rekrutmen yang dilaksanakan oleh RSIS dan generasi muda yang jarang ditemui didalam bidang apoteker, farmasi, dan radiologi.	Pihak TU dan SDM tidak memperhitungkan, mencatat dan mendokumentasikan biaya rekrutmen yang dilaksanakan di RSIS dan kurang tepatnya dalam pencarian sumber tenaga kerja yang menyediakan tenaga kerja yang memiliki kompetensi dibidang apoteker, farmasi, dan radiologi.	Kesulitan melakukan evaluasi mengenai anggaran dan realisasi anggaran pada program rekrutmen apakah sudah mencapai tingkat efisien dan ekonomis serta dibidang apoteker, farmasi, dan radiologi kurang berkembang.	Menghitung, mencatat, dan mendokumentasikan anggaran dan realisasi anggaran dengan baik dan benar terkait dengan program rekrutmen yang dilaksanakan oleh RSIS dan mencari sumber tenaga kerja yang tepat, yang menyediakan tenaga kerja dibidang apoteker, farmasi, dan radiologi.
3	Tidak didapatkan catatan mengenai anggaran dan realisasi anggaran program seleksi dan penempatan yang dilaksanakan oleh RSIS.	Pihak TU dan SDM tidak memperhitungkan, mencatat dan mendokumentasikan biaya seleksi dan penempatan yang dilaksanakan di RSIS.	Kesulitan melakukan evaluasi terkait anggaran dan realisasi anggaran pada program seleksi dan penempatan apakah telah mencapai tingkat efisien dan ekonomis.	Menghitung, mencatat, dan mendokumentasikan anggaran dan realisasi anggaran dengan baik dan benar pada program seleksi dan penempatan yang dilaksanakan oleh RSIS.
4	Didalam kuisoner program kepuasan kerja karyawan terlalu umum mengenai indikatornya, dan tidak terdapat indikator kepuasan karyawan mengenai hak yang mereka dapat.	Bagian humas dan pemasaran selaku pelaksana tidak menambahkan indikator kepuasan kerja mengenai hak yang didapat oleh karyawan.	Sulit untuk melakukan evaluasi apakah karyawan sudah puas mengenai hak yang mereka dapat di RSIS selama mereka bekerja.	Bagian humas dan pemasaran selaku bagian yang melaksanakan kepuasan kerja karyawan diharapkan menambah indikator tentang kompensasi yang diterima karyawan dengan tujuan supaya pihak RSIS mengetahui apakah kewajiban yang diberikan kepada karyawan sudah mencapai tingkat kepuasan karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan dalam bekerja dan lain sebagainya.

Sumber: Data Primer RSIS (Rumah Sakit Islam Surabaya) yang di olah

Apabila dari setiap sistem pengendalian SDM yang dilaksanakan oleh RSIS tidak tercantum dalam tabel diatas maka sudah dipastikan berjalan secara efektif, efisien, dan ekonomis baik dalam segi anggaran dan realisasinya ataupun dari pelaksanaan sistem pengendalian SDM tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Rumah Sakit Islam Surabaya (RSIS) ketika melaksanakan sistem pengendalian SDM (Sumber Daya Manusia) mengalami beberapa hambatan, diantaranya 1) didalam perencanaan SDM, bagian SDM merasa kesulitan dalam merekap analisis kondisi internal dari setiap unit/bagian. 2) Tidak didapatkan anggaran dan realisasi anggaran terkait rekrutmen yang dilaksanakan oleh RSIS dan generasi muda yang jarang ditemui didalam bidang apoteker, farmasi, dan radiologi. 3) Tidak didapatkan anggaran dan realisasi anggaran terkait seleksi dan penempatan yang dilaksanakan oleh RSIS. 4) Didalam kuisioner program kepuasan kerja karyawan terlalu umum mengenai indikatornya, dan tidak terdapat indikator kepuasan karyawan mengenai hak yang mereka dapat.

Jadi kesimpulan yang bisa diambil dari penelitian ini adalah pihak RSIS harus memperkuat sistem pengendalian sumber daya manusia karena fokus dari pihak RSIS adalah nilai dari pelayan medis baik nonmedis, karena setiap program pengendalian SDM saling berkaitan dengan pelayan medis maupun nonmedis.

Saran

Kepedulian para pejabat RSIS akan hal sistem pengendalian SDM disini perlu diperhatikan, karena sudah jelas fungsi dari berbagai macam program sistem pengendalian SDM berkaitan dengan bagaimana pelayan medis ataupun nonmedis yang diberikan kepada pasien. Mengenai hal tersebut maka pihak RSIS khususnya bagian Tata Usaha (TU) dan Sumber Daya Manusia (SDM) memperhatikan setiap rekomendasi yang diberikan peneliti guna mendekati kesempurnaan dari pelaksanaan sistem pengendalian yang ada di RSIS, rekomendasi dari peneliti, yaitu 1) membuat peraturan baru mengenai sanksi yang harus diterima ketika setiap kepala unit/bagian terlambat dalam menyetorkan analisis kondisi internal. 2) Menghitung, mencatat, dan mendokumentasikan anggaran dan realisasi anggaran dengan baik dan benar terkait program rekrutmen yang dilaksanakan oleh RSIS dan mencari sumber tenaga kerja yang tepat yang menyediakan tenaga kerja dibidang apoteker, farmasi, dan radiologi. 3) Menghitung, mencatat, dan mendokumentasikan dengan baik dan benar anggaran dan realisasi anggaran terkait program seleksi dan penempatan yang dilaksanakan oleh RSIS. 4) Bagian humas dan pemasaran selaku bagian yang melaksanakan kepuasan kerja karyawan diharapkan menambah indikator tentang kompensasi yang diterima karyawan dengan tujuan supaya pihak RSIS mengetahui apakah kewajiban yang diberikan kepada karyawan sudah mencapai tingkat kepuasan karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan dalam bekerja dan lain sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- Agoes, Sukrisno. 2012. *Auditing Petunjuk Praktis Pemeriksaan Akuntan Oleh Akuntan Publik*. Edisi Keempat. Salemba Empat. Jakarta.
- Baridwan, Z. 2009. *Sistem Akuntansi: Penyusunan Prosedur dan Metode*. Edisi Kelima. Cetakan Kesembilan. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Edisi ketiga. Erlangga. Jakarta.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen: Prosedur dan Implementasi*. Salemba Empat. Jakarta.
- Handoko, T. H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Krismiaji. 2010. *Sistem Informasi Akuntansi*. UPP-STIM YKPN. Yogyakarta.

- Martoyo, S. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Keempat. BPFE. Yogyakarta.
- Peraturan Pemerintahan Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2005 tentang *Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum*. 13 Juni 2005. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 48. Jakarta.
- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Soeratno. dan L. Arsyad. 2003. *Metodelogi Penelitian*. Edisi Revisi. UPP. Yogyakarta.
- Undang-undang Republik Indonesia Nomor 44 tahun 2009 tentang *Rumah Sakit*. 28 Oktober 2009. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 153. Jakarta.