

Analisis Audit Manajemen Pengelolaan Fungsi SDM Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan di Klinik SM Kabupaten Bandung

Kristin Sihombing^{1*}

¹Institut Kesehatan Immanuel Bandung
e-mail : kristinmmrs@gmail.com

Abstrak

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam mencapai tujuan organisasi. Secara umum, pemimpin mengharapkan kinerja yang baik dari karyawannya dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, untuk mengetahui kinerja karyawan, organisasi melakukan penilaian terhadap fungsi dan peran SDM secara keseluruhan. Penurunan kinerja yang terlihat pada pencapaian keuntungan organisasi, tingginya turnover karyawan, dan tingginya tingkat keluhan pelanggan merupakan indikasi perlunya perbaikan. Perbaikan tersebut dapat dilakukan melalui audit manajemen, dimana tahapan audit dilakukan dengan mengidentifikasi kelemahan dan memberikan rekomendasi perbaikan terhadap kekurangan yang ada. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif-kualitatif. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Tahapan dalam melakukan audit manajemen adalah: audit pendahuluan, review pengendalian sistem manajemen, audit lanjutan, serta pelaporan dan tindak lanjut dengan ruang lingkup manajemen yang diaudit, dimulai dari perekrutan, pengelolaan sumber daya manusia, dan pemutusan hubungan kerja. Ada tiga unsur utama dalam sasaran audit ini, yakni kriteria, sebab, dan akibat. Dari penelitian ini diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa pengelolaan fungsi SDM dimulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, orientasi dan penempatan posisi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, sistem penghargaan dan remunerasi, keselamatan dan kesehatan kerja, serta pegawai. Kepuasan serta pemutusan hubungan kerja sudah dilaksanakan secara parsial, namun masih terdapat beberapa kendala yang mengakibatkan pengelolaan fungsi sumber daya manusia belum terlaksana dengan maksimal. Berdasarkan temuan yang diperoleh melalui audit ini, diharapkan terdapat perbaikan dalam pengelolaan fungsi sumber daya manusia

Kata Kunci : Audit, Fungsi SDM, Kinerja

Abstract

Human resources are an important element in achieving organizational goals. In general, leaders expect good performance in completing their tasks. Therefore, to determine employee performance, organizations carry out an assessment of the overall function and role of HR. Decreased performance seen in achieving organizational profits, high employee turnover, and high levels of customer complaints are indications of the need for improvement. These improvements can be carried out through management audits, where the audit stage is carried out by identifying weaknesses and providing recommendations for improvements to existing deficiencies. The research method used in this research is descriptive-qualitative. Data collection techniques include interviews, observation, and documentation studies. The stages in conducting a management audit are: preliminary audit, review of management system control, follow-up audit, and reporting and follow-up with the scope of audited management, starting with recruitment, human resource management, and termination of employment. There are three main elements in this audit target, namely criteria, causes, and effects. From this research, the results obtained show that the management of HR functions starts with planning, recruitment, selection, orientation and placement, training and development, performance appraisal, career planning and development, reward and remuneration systems, occupational safety and health, and employee satisfaction. and termination of employment relations, which have been implemented partially, but there are still several obstacles that result in the management of human resource functions not being implemented optimally. Based on the findings obtained through this audit, it is hoped that there will be improvements in the management of human resources functions.

Keywords: Audit, Human Resources Function, Performan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan sumber aset dan daya saing bagi perusahaan untuk menjual dan menawarkan pelayanan dalam bentuk barang atau jasa kepada pelanggannya. Organisasi yang memberikan pelayanan dalam bentuk jasa. Pengelolaan fungsi sumber daya manusia yang baik pada suatu organisasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Penilaian kinerja atau disebut juga dengan *Performance appraisal* merupakan ilmu yang mempelajari tentang penilaian sistematis terhadap kondisi kerja pegawai yang dilakukan secara formal dalam kaitannya dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi, penilaian kinerja pada dasarnya menghubungkan kinerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan standar (ukuran) keberhasilan yang telah ditentukan. (Bayangkara, 2017).

Menurut Hanggraeni (Faroman et al., 2022) menyatakan bahwa “Penilaian kinerja adalah sebuah proses dimana perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja individu setiap pekerjaannya”. Organisasi mengetahui adanya penurunan kinerja dilihat dari pencapaian keuntungan organisasi, perputaran karyawan yang cukup tinggi, dan tingginya keluhan pelanggan merupakan salah satu indikasi perlunya perbaikan pengelolaan fungsi sdm organisasi. Penilaian terhadap fungsi manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat dilakukan melalui audit. Kegiatan audit merupakan suatu langkah maju karena departemen sumber daya manusia melaksanakan, menemukan, dan sekaligus memperbaiki permasalahan yang timbul sebelum menjadi lebih serius. Setelah diperbaiki, proses evaluasi dapat membangun komunikasi antara bagian sumber daya manusia dengan manajer operasi dan juga dapat mengungkap pandangan-pandangan yang tidak lagi sejalan dengan tujuan perusahaan dalam menghadapi tantangan di masa depan, dimana sebagai

bagian dari sumber daya manusia harus dapat bersikap dan melihat secara objektif saat melakukan evaluasi kinerja dan ketentuan – ketentuan yang lain. Audit Manajemen terhadap Sumber Daya Manusia merupakan suatu pemeriksaan pengelolaan yang menekankan pada segi efektifitas dan efisiensi melalui identifikasi kelemahan dan rekomendasi perbaikan terhadap kekurangan tersebut (Bayangkara, 2017) . Berdasarkan Penelitian yang di lakukan tentang “ Audit Manajemen Atas Fungsi SDM di RS Bhayangkara, Surabaya (Ardiyanto Dimas, 2020) , mengatakan bahwa audit fungsi sumber daya manusia dapat membantu manajemen menemukan dan mengevaluasi hal-hal yang menyimpang, biasanya bertujuan untuk memeriksa kesesuaian antara tindakan yang dilakukan dengan kebijakan atau prosedur yang telah ditetapkan oleh manajemen sehingga dapat mengidentifikasi kondisi saat ini. Audit fungsi sumber daya manusia adalah tindakan yang harus diambil oleh organisasi untuk memenuhi tujuan tersebut.

Audit manajemen dapat dilakukan pada berbagai bagian di perusahaan, termasuk departemen sumber daya manusia. Audit manajemen diperlukan oleh bagian SDM untuk melakukan penilaian kinerja dan ekonomisasi terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia dalam mencapai tujuannya. Dengan dilaksanakannya audit manajemen sumber daya manusia, maka akan mendorong dan meningkatkan kinerja fungsi sumber daya manusia sehingga menjadi lebih efektif dan efisien. Sumber daya manusia merupakan sumber keunggulan dan daya saing bagi perusahaan untuk menjual dan menawarkan pelayanan dalam bentuk barang atau jasa kepada pelanggannya. Organisasi yang memberikan layanan dalam bentuk jasa diantaranya adalah unit pelayanan primer yaitu klinik yang merupakan perusahaan jasa yang bergerak dibidang kesehatan, karena “Klinik adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan

pelayanan kesehatan perorangan yang menyediakan pelayanan medis dasar dan/atau spesialisik” (Permenkes Nomor 9 Tahun 2014,) . Penilaian kinerja karyawan sangat penting, sebab dengan penilaian kinerja ini akan diketahui seberapa mampu seseorang dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan (Lijan, 208 C.E.) . Pada umumnya permasalahan yang timbul dalam pengelolaan manajemen fungsi sumber daya manusia baik itu dibidang kesehatan ataupun umum adalah tidak dilakukan penilaian kinerja secara berkala, tidak disampaikan hasil penilaian kinerja, sering kali tidak memiliki pedoman penilaian kinerja, dan tidak mempunyai pedoman kepuasan karyawan, sehingga permasalahan-permasalahan seperti yang sudah diuraikan diatas tidak akan diketahui, oleh karena itu melalui upaya dalam peningkatan kinerja akan tercapai jika dilakukannya audit manajemen pada penilaian program dan aktivitas fungsi SDM apakah sudah sesuai dengan upaya pencapaian tujuan organisasi

Penting bagi Klinik Pratama SM untuk menerapkan kebijakan dalam pengelolaan sumber daya manusia dengan menentukan indikator untuk kepuasan kinerja karyawan, hal ini didukung melalui penelitian sebelumnya mengenai “Praktik Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Rumah Sakit” (Gayatri,dkk 2022) menunjukkan Sistem Pengendalian Intern rumah sakit belum sepenuhnya menyentuh audit sumber daya manusia, karena semua program kepegawaian dikendalikan oleh unit kepegawaian rumah sakit, begitupun kegiatan audit yang dilakukan oleh organisasi dilaur pelayanan kesehatan mengalami permasalahan yang sama seperti pada penelitian tentang “ Audit Manajemen Atas Fungsi SDM di PT Metalindo” (Sigalingging, 2020) dimana fungsi manajemen belum berjalan secara efektif, hal ini terjadi karena masih adanya kelemahan dalam pengelolaan sumber daya manusia dari mulai perencanaan, pengembangan karir, penilaian kinerja, sop/ pedoman dan pendokumentasian yang belum dilakukan

dengan baik. Oleh karena itu berdasarkan pemaparan dan hasil penelitian sebelumnya baik itu perusahaan / organisasi umum ataupun dibidang pelayanan kesehatan masih ditemukan prosedur pengelolaan fungsi sdm yang tidak dilakukan, jadi penulis ingin ingin menggali dan menganalisis audit manajemen dalam pengelolaan fungsi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di lingkup klinik, karena pengelolaan fungsi SDM seringkali tidak menjadi fokus utama dalam pengelolaan klinik. Pemilihan Klinik SM, yaitu Klinik Pratama Swasta 24 karena klinik tersebut sudah berdiri cukup lama mulai pada tahun 2018. Klinik SM berada di Jl Raya Pangalengan KM 24.3 di wilayah Desa Kecamatan Cimaung Kabupaten Bandung, secara administratif wilayah Desa Cimaung dibatasi oleh Desa Jagabaya, Desa Pasirhuni, Desa Cipinang, Desa Sukamaju. Terdapat beberapa fasilitas pelayanan kesehatan baik swasta maupun milik pemerintah di sekitar Klinik Pratama SM, hal ini menunjukkan adanya persaingan dalam bisnis jasa ini. Menurut data yang diketahui bahwa jumlah SDM di Klinik SM sebanyak 25 orang. Saat ini pelayanan yang sudah ada di Klinik Sehat Medika adalah; Pelayanan Umum yaitu pemeriksaan umum, pelayanan kedaruratan, khitanan dan untuk pelayanan kebidanan yaitu persalinan normal 24 jam, KIA, Baby Spa dan Senam Hamil, saat ini Klinik SM sedang dalam proses pengajuan untuk menjadi klinik utama rawat inap. Adapun permasalahan yang ditemukan adalah bahwa sampai saat ini Klinik SM belum pernah melakukan audit penilaian manajemen kinerja sdm, sistem penilaian yang ada saat ini belum berdasarkan pedoman / indikator penilaian kinerja, sehingga hal ini menjadi penghambat dalam proses untuk pengelolaan fungsi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja. Berdasarkan uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “**Analisis Audit Manajemen Dalam Pengelolaan Fungsi Sumber**

Daya Manusia Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan di Klinik SM Kabupaten Bandung”

METODE

Jenis penelitian ini dilakukan melalui pendekatan analisis deskriptif dengan metode kualitatif agar diketahui secara jelas dan lebih mendalam tentang pengelolaan fungsi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Klinik SM Kabupaten Bandung. Penentuan informan menggunakan cara non-probability sampling dengan teknik sampling purposive, dimana informan ditentukan melalui pertimbangan tertentu. Adapun klasifikasi informan tersebut adalah Kepala SDM, Kepala Bagian Umum dan Karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ruang lingkup Audit manajemen dalam pengelolaan fungsi sdm dapat berupa seluruh kegiatan atau hanya mencakup bagian-bagian tertentu dari suatu program atau aktifitas yang dilakukan (Bayangkara,2017) Berikut langkah-langkah audit manajemen di mulai dari: 1) Audit pendahuluan, pada tahap ini auditor fokus mencari informasi dasar dan gambaran umum mengenai program atau kegiatan SDM yang diaudit. 2) Mengevaluasi sistem pengendalian manajemen berdasarkan hasil penelaahan tersebut, auditor dapat mengambil keputusan apakah evaluasi dapat dilanjutkan atau tidak, dengan mempertimbangkan ketersediaan data yang diperlukan dan kebebasan dalam melakukan penilaian. 3) Evaluasi berkelanjutan, berdasarkan temuan audit yang diperoleh auditor, merangkum dan mengelompokkan temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, sebab dan akibat. Berdasarkan berbagai kekurangan yang diamati, auditor akan membuat rekomendasi untuk memperbaiki ketidaksesuaian yang diamati agar tidak terulang kembali di masa mendatang. 4) Laporan: Laporan

harus disajikan dalam bahasa yang dapat dimengerti. Dalam laporan ini, auditor menjelaskan temuan audit mengenai penyimpangan yang terjadi dan kelemahan sistem pengendalian manajemen perusahaan. 5) Tindak lanjut merupakan pelaksanaan rekomendasi yang diberikan oleh auditor.

1. Audit Pendahuluan

a. Rekrutmen

“Untuk pedoman dan peraturan hanya, peraturan dan sop hanya ada beberapa tidak semua memiliki pedoman / sop. Pedoman atau sop dibuat oleh kepala bagian sdm. untuk bagian tertentu seperti perawat, dokter, analis dan apoteker ada sopnya, misal pas rekrutmen sudah ditentukan jenis kelamin dan usia (sekitar 18-25 tahun), dan pendidikan terakhirnya untuk tenaga kesehatan wajib punya STR dan harus mau bekerja keras, jujur disiplin sopan dan ramah “ kalau bagian lain menyesuaikan sesuai kebutuhan aja. (partisipasi I)

b. Pengelolaan SDM

“Kalau pengembangan dan pelatihan diberikan kesempatan oleh klinik jika biayanya mahal maka ditanggung oleh karyawannya klinik hanya memberikan ijin untuk kegiatan tersebut, trus untuk penilaian kinerja baru berdasarkan atas penilaian atasan soalnya klinik belum punya pedoman untuk penilaian kinerja, klinik juga memberikan asuransi kesehatan melalui BPJS” (Partisipan I)

c. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

“kalau ada PHK itu karyawannya membuat kesalahan fatal

misalnya ketahuan korupsi, dan untuk pesangonnya dikasih sesuai kebijakan aja. kalau pensiun belum ada pedomanya soalnya belum ada karyawan yang mau pensiun”

(Partisipan 1)

Pada audit pendahuluan hasil wawancara yang dilakukan ke partisipan 1 selaku kepala bagian sdm dapat disimpulkan bahwa ada beberapa kendala dalam pelaksanaan pengelolaan fungsi sdm oleh karena itu maka penulis melanjutkan untuk melakukan pengecekan dan keseuaian anatar dokumen, hasil wawancara serta observasi ke tahap selanjutnya.

2. Riview Dan Pengendalian Manajemen

Melalui riview pengendalian manajemen di Klinik SM, Kabupaten, yang dilakukan melalui wawancara, pengumpulan data melalui dokumen serta obsevasi di lapangan, penulis masih banyak menemukan perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan oleh bagian SDM Klinik SM Kabupaten Bandung. perbaikan-perbaikan tersebut ditemukan mulai dari tahap perencanaan, pengelolaan SDM sampai dengan pemutusan hubungan kerja (PHK). Kendala-kendala yang dihadapi oleh bagian SDM akan dijelaskan lebih rinci oleh penulis pada tahap audit lanjutan.

3. Audit Lanjutan dan Temuan Audit

a. Rekrutmen SDM

1) Perencanaan SDM di Klinik SM

- a) Kriteria Klinik mempunyai SOP dan Prosedur dalam perencanaan karyawan sesuai dengan kebutuhan klinik.

- b) Kondisi Dalam perencanaan pemenuhan sdm dilakukan dengan penilaian kondisi internal klinik dimana penyediaan karyawan baru sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan sdm, pemenuhan karyawan akan dilakukan jika ada peningkatan pasien yang datang berobat, dikarenakan adanya perubahan status klinik dari klinik pratama 24 jam menjadi klinik pratama rawat inap untuk umum, dan klinik mempunyai peraturan tentang syarat-syarat karyawan baru.

- c) Penyebab Rekrutmen yang dilakukan melihat pada sisi efisiensi untuk pengupahan karyawan sesuai dengan beban kerja

- d) Akibat Jika sisttem ini diberlakukan maka klinik harus memberikan kompensasi kepada karyawan lama karena adanya penambahan jam dan beban kerja sambil menunggu proses rekrutmen karyawan baru sehingga pemenuhan tenaga pada saat dibutuhkan sekali tidak bisa langsung di peroleh karena ada tahapan dalam proses rekrutmen.

2) Rekrutmen dan Seleksi di Klinik SM

- a) Kriteria Klinik harus memiliki pedoman dan standar

- tertulis sebagai acuan dalam perekrutan karyawan / sdm. Seleksi dan penempatan karyawan dilakukan sesuai dengan prosedur dan kualifikasi yang telah ditetapkan dan adanya pendokumentasian proses rekrutmen
- b) Kondisi
Dalam pemenuhan tenaga sdm, klinik mempublikasikan lowongan kerja baik secara online dengan media sosial ataupun dari mulut ke mulut dan memberikan informasi tentang prasyarat / kualifikasi akan kebutuhan tenaga sdm. Klinik telah memiliki standar pedoman mengenai kebijakan dalam proses rekrutmen dan seleksi, akan tetapi ada karyawan yang bekerja tidak melalui proses rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen dan seleksi ini dilakukan oleh kepala bagian sdm.
- c) Penyebab
Dasar pedoman penetapan tenaga sdm adalah karena adanya persyaratan khususnya bagi tenaga kesehatan dimana syarat utamanya adalah setiap tenaga kesehatan yang bekerja memberikan pelayanan wajib untuk memiliki STR. Sedangkan untuk bagian lain peraturan dibuat sesuai dengan kebijakan pimpinan
- d) Akibat
Tersedianya karyawan yang siap bekerja dan kompeten karena telah

memiliki STR. Untuk bagian lain karena pedoman dan peraturannya berdasarkan kebijakan dari pimpinan maka kemungkinan penempatan tenaga sdm tidak sesuai dengan pendidikan dapat terjadi hal ini karena ada yang berdasarkan pada hubungan pertemanan ataupun kekeluargaan.

3) Orientasi dan Penempatan SDM

- a) Kriteria
Dalam pengelolaan karyawan baru sebaiknya ada masa orientasi tujuannya adalah untuk adaptasi terhadap lingkungan yang baru dan meminimalkan kesalahan. Masa orientasi tidak perlu lama dan penempatan karyawan bisa lebih tepat sesuai dengan kebutuhan. Adapun untuk sistem pengangkatan karyawan baik kontrak ataupun tetap harus sesuai dengan kriteria Perundang-Undangan dalam Cipta Kerja (Salinan Menimbang Presiden Republik Indonesia Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020,) dan Peraturan Pemerintah tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja Dan Waktu Istirahat, Dan Pemutusan Hubungan Kerja, dimana karyawan baru tersebut masuk dengan status perjanjian kerja waktu tertentu ((PKWT, PP Nomor 35 Tahun 2021

Tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu,)) maka sebaiknya dibuat perjanjian untuk 1 tahun. dalam 1 tahun itu dilakukan penilaian dengan perjanjian jika pada masa penilaian itu hasilnya kurang memuaskan maka dapat dihentikan atas kesepakatan kedua belah pihak.

- b) Kondisi Klinik dalam pengelolaannya memberikan waktu 3 bulan untuk masa orientasi, setelah 3 bulan kemudian diangkat menjadi karyawan kontrak selama 6 bulan lalu setelah itu baru di perpanjang untuk kontrak selama 1 tahun. Dalam penempatan tenaga kesehatan klinik melakukan sesuai dengan kriteria pendidikan, akan tetapi bagi bagian lain penempatan bisa dilakukan di 2 bagian yang berbeda, hal ini dikarenakan kebutuhan tenaga di satu bagian belum perlukan sehingga dikaryakan untuk membantu bagian lain.

- c) Penyebab Persyaratan dan peraturan bagi tenaga kesehatan mengikuti peraturan perundang-undangan mengenai persyaratan tenaga kesehatan (UU Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan, n.d.) dan syarat kelayakan untuk bekerja bagi tenaga kesehatan (PMK-No-83-Tahun-2019-Registrasi-Tenaga-Kesehatan, n.d.)

Sedangkan untuk bagian lain yang harus bekerja ditempatkan disatu bagian tetapi melakukan dua pekerjaan yang berbeda dikarenakan kebutuhan pada bagian tersebut belum berjalan sesuai dengan fungsinya, dan belum adanya sop yang mengatur lebih spesifik untuk bagian lain.

- d) Akibat Penempatan karyawan bisa sesuai kebutuhan dan mendapatkan karyawan sesuai kompetensi bagi tenaga kesehatan, akan tetapi jika karyawan diluar tenaga kesehatan ditempatkan bukan dibagianya kemungkinan akan timbul ketidakpuasan akibat kondisi kerja yang rangkap dan kondisi saat ini sistem pengangkatan karyawan masih belum mengikuti kriteria perundang-undangan.

b. Pengelolaan SDM

1) Pelatihan dan Pengembangan SDM

- a) Kriteria Klinik mempunyai program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia yang terdokumentasikan serta sesuai dengan sop / pedoman
- b) Kondisi Saat ini untuk pelatihan yang berhubungan dengan kompetensi dan perpanjangan ijin praktek terutama untuk tenaga kesehatan dokter, bidan, perawat, dan gizi maka partisipasi yang klinik berikan adalah

mengizinkan karyawan tersebut untuk mengikuti pelatihan, dan pembayaran pelatihan karena berkaitan dengan kepentingan pribadi maka biaya pelatihan di tanggung oleh karyawan tersebut. Adapun pelatihan yang di fasilitasi oleh klinik adalah pelatihan yang berhubungan dengan keselamatan seluruh kegiatan misalnya pelatihan K3 yang di ikuti oleh seluruh karyawan. Untuk pengembangan saat ini klinik belum mempunyai gambaran dan pedoman bagaimana sistem pengembangan bagi sdm di klinik. Penempatan karyawan dalam menduduki jabatan tertentu berdasarkan penilaian dari kepala sdm secara subjektif.

- c) Penyebab
Untuk pelatihan yang berhubungan dengan kompetensi dan perijinan kenapa tidak di tanggung klinik adalah karena kegiatan tersebut pembiayaannya cukup besar dan manfaat lebih besar yang dirasa adalah untuk karyawan tersebut, klinik tidak menyediakan anggaran untuk kegiatan itu, sedangkan pelatihan yang dibayarkan oleh klinik berhubungan dengan kepentingan dan keamanan semua. Pengembangan sdm tidak berjalan dikarenakan belum adanya pedoman / SOP.
- d) Akibat

Bagi karyawan walaupun tidak dibantu secara finansial tapi hanya diberikan ijin tetap merupakan suatu kompensasi karena hasil pelatihan yang didapat berpengaruh juga terhadap pengembangan kompetensi diri sendiri. Pengembangan sdm yang tidak ada pedoman bisa menempatkan karyawan pada posisi yang tidak sesuai dengan kebutuhan karena karyawan tersebut tidak mempunyai kompetensi atau kemampuan yang di harapkan dan akan menimbulkan ketidaknyamanan bagi yang lainnya, sehingga bisa saja terpikir oleh karyawan tersebut bahwa dia tidak akan dapat berkembang jika terus bekerja di klinik ini.

2) Keselamatan dan Kesehatan Kerja

- a) Kriteria
Klinik memiliki fasilitas perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja wajib untuk mendaftarkan karyawannya mengikuti program BPJS Kesehatan (UU 24 Tahun 2011 Tentang BPJS, n.d.)
- b) Kondisi
Klinik memberikan fasilitas pelayanan kesehatan melalui BPJS, dengan sistem klinik memberikan uang setiap bulan untuk pembayaran BPJS dan klinik juga memberikan perlindungan jika terjadi kecelakaan kerja melalui BPJS ketenagakerjaan. dan

- tambahan keselamatan kerja adalah dengan mengikutkan seluruh karyawanya untuk mengikuti pelatihan K3.
- c) Penyebab
Klinik telah menjalankan SOP / pedoman dalam perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja sesuai dengan peraturan pemerintah bahwa setiap warga negara berhak untuk memperoleh perlindungan kesehatan (*UU Nomor 40 Tahun 2004 Tentang SJSN*, n.d.)
- d) Akibat
Karyawan mengetahui bahwa mereka mendapatkan fasilitas perlindungan selain dari gaji yang di terima
- 3) Kesejahteraan Karyawan**
- a) Kriteria
Adanya SOP / Pedoman pemberian gaji dan pemberian kompensasi lainnya dan terdokumentasikan
- b) Kondisi
Penentuan gaji pokok ditetapkan berdasarkan peraturan pemerintah tentang upah minimum ditambah dengan uang makan, uang tindakan bagi tenaga kesehatan. Sedangkan untuk pemberian bonus diberikan setelah ada penilaian, hanya saja untuk sistem penilaian ini belum ada standarnya dan tidak terdokumentasikan
- c) Penyebab
Perbedaan pemberian upah bagi tenaga kesehatan seperti perawat, bidan dan dokter dibandingkan

dengan bagian lain dikarenakan secara tanggung jawab dan beban kerja berbeda.

- d) Akibat
Akibatnya ada perbedaan dari pemberian upah ini kemungkinan dapat menimbulkan ketidaknyaman dan kurangnya motivasi, karyawan lain sehingga akan bekerja seperlunya saja dan dapat menimbulkan turnover bagi klinik bahkan bisa juga timbul tindakan kecurangan untuk bagian tertentu karena merasa upah yang didapat kecil.

4) Hubungan Kerja

- a) Kriteria
Pedoman/SOP klinik dalam pemberian *reward* dan *punishment* secara adil terhadap karyawan serta adanya sistem yang dibangun dapat meningkatkan kinerja pegawai.
- b) Kondisi
Pemberian *reward* dilakukan berdasarkan kebijakan pimpinan sedangkan untuk *punishment* jika memang ada kesalahan yang sangat fatal maka sanksi diberikan.
- c) Penyebab
Tidak adanya sop / pedoman tertulis dalam mengatur secara spesifik tentang kondisi tersebut
- d) Akibat
Jika suatu saat timbul konflik antara atasan dan karyawan, karyawan dengan karyawan ataupun antara karyawan dan pemilik maka akan sulit dalam melakukan penyelesaian atau

pengambilan keputusan karena tidak ada pedoman tertulis.

5) Penilaian Kinerja

a) Kriteria

Klinik memiliki pedoman / SOP yang terdokumentasi. Dalam melakukan penilaian kinerja dan penilaian ini dilakukan secara periodik sebagai bahan evaluasi dalam meningkatkan kinerja karyawan

b) Kondisi

Penilaian kinerja yang telah berjalan selama ini adalah secara lisan dengan masukan dari teman kerja, kepala ruangan dan kepala sdm tentang sikap dan sifat karyawan adapun penilaian yang dilakukan tidak berdasarkan SOP / pedoman. Penilaian yang diberikan tidak selalu mendapatkan reward dalam bentuk uang. Hasil Penilaian yang telah dilakukan beberapa ada yang di informasikan kepada karyawan dan ada yang tidak dikonfirmasi.

Penilaian yang dilakukan secara rutin khusus untuk karyawan baru sebagai saran dalam proses menjadi karyawan kontrak. Sedangkan untuk karyawan yang lainnya/karyawan lama jarang bahkan tidak dilakukan penilaian kinerja.

c) Penyebab

Karena tidak ada SOP sebagai indikator penilaian

d) Akibat

Dapat timbul ketidakpuasan dan rasa tidak berkeadilan karena

penilaian kinerja tidak transparan serta tidak beritahukan hasil penilaian tentang kinerja yang sudah dilakukan, dampak bagi klinik adalah tidak ada evaluasi untuk perubahan hal-hal yang kurang sehubungan dengan kinerja.

c. Pemutusan hubungan Kerja

1) Memasuki Masa Pensiun

a) Kriteria

Adanya SOP / Pedoman tentang peraturan karyawan dalam memasuki masa pensiun, pemberian dan penghitungan uang pensiun dan terdokumentasi

b) Kondisi

Saat ini klinik belum membuat peraturan / SOP tentang masa pensiun, karena belum ada karyawan yang memasuki masa pensiun

c) Penyebab

Karena saat ini status karyawan masih banyak yang kontrak sehingga perhitungan pensiun belum dilakukan dan kondisi karyawan masih banyak yang muda belum masuk masa pensiun,

d) Akibat

Untuk saat ini belum terlihat dampak yang signifikan

2) Pengunduran Diri Karyawan

a) Kriteria

Adanya Pedoman / SOP tentang peraturan dalam pengunduran diri karyawan baik dalam hal kewajiban dan hak antara

- karyawan dan klinik yang terdokumentasi
- b) **Kondisi**
Untuk karyawan yang akan mengundurkan diri memang belum ada SOPnya hanya jika ada karyawan yang akan mengundurkan diri tidak mendadak dan harus memberikan pemberitahuan terlebih dahulu agar klinik bisa mencari pengganti, jika yang mengundurkan diri itu adalah karyawan lama dan keluar dalam situasi yang baik, klinik memberikan kompensasi sesuai kebijakan.
 - c) **Penyebab**
Belum ada pedoman untuk proses pengundurana diri karyawan
 - d) **Akibat**
Klinik tidak mempunyai perencanaan dalam pengunduran diri karyawan hal ini bisa mempengaruhi pada keuangan klinik dan jika karyawan tersebut mengundurkan diri karena bermasalah tidak ada acuan yang jadi pedomannya untuk mengurangi konflik
- 3) Pelanggaran Disiplin**
 - a) **Kriteria**
Adanya standar dan pedoman dalam penanganan pelanggaran disiplin karyawan yang terdokumentasi
 - b) **Kondisi**
Pedoman atau SOP secara tertulis spesifik belum ada, tetapi jika ada pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan kalau masih bisa ditegur
- dan dia berubah maka karyawan tersebut tetap berkerja, akan tetapi jika fatal maka karyawan tersebut harus keluar
- c) **Penyebab**
tidak SOP/Pedoman penanganan konflik antar karyawan, karyawan dan atasan karyawan dan owner, serta kurang kontrol dari atasan, selama ini jika karyawan melakukan pelanggaran tidak ada sanksi, adanya pembiaran.
 - d) **Akibat**
Dapat mengganggu atau terhambatnya proses pelayanan kepada pasien, ketidaknyamanan/situasi tempat kerja menjadi tidak kondusif.
- 4) Karyawan Meninggal**
 - a) **Kriteria**
Adanya peraturan / pedoman tentang pemberian hak dan penghapusan kewajiban karyawan yang meninggal.
 - b) **Kondisi**
Saat ini peraturan tersebut belum ada, walaupun memang terjadi pemberian kompensasi berdasarkan kebijakan pimpinan
 - c) **Penyebab**
Tidak ada SOP / pedoman
 - d) **Akibat**
Jika tidak direncanakan dan dibuat dalam peraturan / SOP maka akan berdampak pada pengeluaran keuangan klinik
- 4. Pelaporan dan Rekomendasi Hasil Audit**

Berdasarkan hambatan yang dijelaskan oleh penulis pada audit lanjutan sesuai dengan kondisi, kriteria, penyebab, serta akibat di atas, dapat dijelaskan bahwa :

a. Program Rekrutmen dan Seleksi

- 1) Kondisi
dengan kondisi proses rekrutmen dimana beberapa karyawan yang memang di dipilih berdasarkan rekomendasi atau karena hubungan pertemanan
- 2) Latar Belakang
Hal ini pertimbangannya adalah pemilihan orang yang dikenal seperti teman atau berdasarkan rekomendasi karena sudah mendapat info terlebih dahulu tentang karakter orang tersebut sehingga diharapkan dapat meminimalkan terjadinya konflik, akan tetapi hal negatifnya adalah dapat memunculkan sikap kurang bertanggung jawab karena berpikir tidak akan diberikan sanksi, atau jika terjadi kecurangan yang dilakukan tidak akan diketahui karena merasa dipercaya. Adapun penempatan orang berdasarkan hubungan pertemanan atau kekeluargaan yang tidak pada kompetensinya dapat mengakibatkan kurangnya pengawasan pada fungsi sumber daya manusia dikarenakan kurang memahaminya.
- 3) Rekomendasi
Jika Klinik SM merekrut dan seleksi karyawan berdasarkan rekomendasi atau hubungan pertemanan sebaiknya fungsi-fungsi dari sumber daya manusia memiliki sop atau peraturan yang jelas dan lakukan pengawasan terhadap

kinerja karyawannya melalui penilaian kinerja

b. Orientasi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

- 1) Kondisi
Pada proses penempatan karyawan setelah karyawan lolos seleksi kemudian dilakukan, Training dan orientasi 1 – 3 bulan, Kemudian dikontrak untuk 6 bulan lalu diperpanjang menjadi 1 tahun. Diluar tenaga kesehatan belum ada jobdesk tertulis yang menjadi acuan
- 2) Latar Belakang
Sistem penempatan tersebut dilakukan tujuannya adalah untuk dapat menilai apakah karyawan tersebut memiliki karakter yang baik dapat bekerja mengikuti aturan yang ada. Jobdesk untuk bagian lain belum ada sedangkan untuk perawat, bidan, dokter sudah ada.
- 3) Rekomendasi
Pada proses penempatan sumber daya manusia untuk karyawan dengan perjanjian kerja waktu tertentu sebaiknya mengikuti aturan dan kriteria dari pemerintah dimana perjanjian kerja dilakukan untuk 1 tahun, bukan 6 bulan. dalam 1 tahun tersebut dilakukan penilaian berdasarkan jobdesk yang telah ditetapkan.

c. Perencanaan dan Pengembangan Karir

- 1) Kondisi
Saat ini untuk diklinik SM belum ada sop dalam perencanaan dan pengembangan karir.
- 2) Latar Belakang
Karena saat ini masih berbentuk klinik sehingga dianggap belum perlu adanya

pengembangan karir bagi karyawannya

3) Rekomendasi

Sebaiknya mulai dibuat perencanaan karir dapat dimulai sebagai penanggung jawab/ supervisor pada masing-masing shift, terutama dengan rencana perubahan sistem rawat inap yang sebelumnya 24 jam menjadi rawat inap umum. Hal ini akan berdampak positif karena kegiatan dan evaluasi kinerja dapat lebih terkontrol.

d. Kesejahteraan Karyawan

1) Kondisi

Pemberian upah diklinik mengikuti peraturan pemerintah pada upah minimum provinsi di Jawa Barat. Untuk pemberian upah ada perbedaan antara tenaga kesehatan dengan bagian lain /umum.

2) Latar Belakang

Pemberian upah yang berbeda dikarenakan beban dan tanggung jawab yang berbeda juga. Untuk tenaga kesehatan selain upah pokok mereka juga menerima kompensasi untuk setiap tindakan yang dilakukan sehingga *take home pay* yang diterima lebih besar dari bagian lain.

3) Rekomendasi

Agar kesejahteraan karyawan dapat dirasakan merata di setiap bagian, sebaiknya pada bagian lain juga diberikan kompensasi, misalnya melalui penilaian kinerja hal ini dapat memotivasi dan karyawan akan loyal dalam bekerja

e. Hubungan Kerja

1) Kondisi

Saat ini belum ada sop yang mengatur dalam pemberian reward ataupun punishment jika ada karyawan yang

melakukan kesalahan maka akan dilihat kesalahannya apakah fatal atau tidak, hal ini tergantung dari kebijakan pimpinan

2) Latar Belakang

Faktor saling percaya dikarenakan beberapa karyawan pada saat rekrutmen merupakan teman /orang yang sudah dikenal oleh pimpinan ataupun pemilik klinik sehingga merasa belum memerlukan sop untuk mengatur dalam hubungan kerja.

3) Rekomendasi

Untuk menghindari timbulnya konflik sebaiknya ada sop / acuan yang menjadi dasar dalam hubungan kerja, karena situasi kerja dan hubungan pertemanan tidak dapat menjadi dasar kuat untuk terhindar dari konflik yang muncul.

f. Penilaian Kinerja

1) Kondisi

Belum ada sop dalam penilaian kinerja

2) Latar Belakang

Selama ini klinik belum memiliki indikator pedoman penilaian kinerja yang terdokumentasi. Penilaian kinerja lebih fokus pada karyawan baru sebagai dasar untuk perpanjangan kontrak. Alur penilaian dilakukan oleh teman sejawat, kepala ruangan, dan kepala sdm dengan memberikan masukan tentang sikap dan kerja karyawan tersebut. Untuk karyawan lama tidak ada penilaian kinerja, walaupun ada hasil penilaian tidak disampaikan kepada yang bersangkutan sehingga sulit untuk dilakukan evaluasi dan perbaikan.

3) Rekomendasi

Sistem penilaian yang berjalan saat ini beresiko bias dan subjektif karena lebih fokus kepada karyawan baru, oleh karena itu lebih baik jika dibuat sop dan *key performance indicator* (KPI) yang menjadi dasar dalam penilaian dan pemberian kompensasi. Hal ini penting untuk mencegah terjadinya turnover

g. Memasuki Masa Pensiun

- 1) Kondisi
Belum ada sop yang mengatur masa pensiun karyawan
- 2) Latar Belakang
Karena belum ada karyawan yang memasuki masa pensiun dan rata-rata karyawan masih dalam perjanjian kerja waktu tertentu.(Kontrak)
- 3) Rekomendasi
Sebaiknya dibuatkan sop atau aturan yang mengatur masa pensiun walaupun saat ini belum ada karyawan yang memasuki fase pensiun

h. Pengunduran Diri Karyawan

- 1) Kondisi
Saat ini belum ada sop yang mengatur tentang pengunduran diri karyawan
- 2) Latar Belakang
Karena klinik tidak memiliki sop bagi karyawan yang mengundurkan diri, selama ini jika ada yang mengundurkan diri karyawan tersebut minimal memberitahukan 1 bulan sebelumnya untuk memberi kesempatan bagi klinik mencari pengganti, sedangkan untuk kompensasi tidak diberikan.
- 3) Rekomendasi
Karena kondisi saat ini rata-rata status karyawan adalah perjanjian kerja waktu tertentu (kontrak), maka

klinik harus mulai mempersiapkan kompensasi jika karyawan sesuai dengan peraturan dalam (Salinan Menimbang Presiden Republik Indonesia Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 N.D.-B) Tentang Sisipan pasal 154A ayat (1) huruf i UU Ketenagakerjaan yaitu:

- a) Jika mengajukan permohonan diri secara tertulis selambat-lambatnya 30 hari sebelum tanggal pengunduran diri
- b) Tidak terikat ikatan dinas
- c) Tetap melaksanakan kewajiban sampai tanggal mulai pengunduran diri.

Apabila pengunduran diri memenuhi ketiga persyaratan tersebut maka karyawan berhak dengan uang penggantian hak dan uang pisah sesuai dengan (*PP Nomor 35 Tahun 2021 Tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, n.d.*) pasal 50, Pergantian uang yang dimaksud adalah

- a) Sebagai pengganti uang cuti tahunan yang belum diambil,
- b) Biaya atau ongkos pulang untuk pekerja/buruh dan keluarganya ke tempat dimana pekerja/buruh diterima bekerja
- c) Uang pisah yang besarnya diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama.

Oleh karena itu sebaiknya klinik mulai membuat sop dan dokumen untuk mengatur proses pengunduran diri karyawan supaya bisa lebih

terencana sehingga tidak mempengaruhi pada operasional keuangan klinik, serta untuk menghindari konflik dikemudian hari jika karyawan tersebut mengundurkan diri karena bermasalah.

i. Pelanggaran Disiplin

- 1) Kondisi
Belum ada sop atau pedoman yang mengatur jika adanya pelanggaran disiplin
- 2) Latar Belakang
Jika ada karyawan yang melanggar disiplin akan diberikan teguran saja, jika ditegur berubah maka sanksi tidak diberikan akan tetapi jika pelanggaran cukup fatal maka konsekuensi adalah keluar.
- 3) Rekomendasi
Perlu adanya PP (peraturan pegawai) yang mengatur penanganan pelanggaran disiplin mengacu pada peraturan pemerintah dan sop untuk tahapan penanganan pelanggaran disiplin

j. Karyawan Meninggal

- 1) Kondisi
Belum ada sop atau pedoman yang mengatur jika karyawan meninggal
- 2) Latar Belakang
Jika ada karyawan yang meninggal maka pertimbangannya akan dilakukan sesuai kebijakan dari pimpinan selaku owner.
- 3) Rekomendasi
Sebaiknya klinik memiliki aturan atau kebijakan yang mengatur jika ada karyawan yang meninggal karena sesuai dengan (PP Nomor 35 Tahun 2021) pasal 15 dan 17 menyatakan bahwa “Dalam hal salah satu pihak mengakhiri Hubungan Kerja sebelum berakhirnya jangka

waktu yang ditetapkan dalam PKWT, Pengusaha wajib memberikan uang kompensasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15 ayat (1) yang besarnya dihitung berdasarkan jangka waktu PKWT yang telah dilaksanakan oleh Pekerja/Buruh”, begitupun dengan Undang-undnag Cipta Kerja, oleh karena itu pada saat karyawan meninggal ada hak yang harus diberikan oleh klinik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah disampaikan oleh penulis sebelumnya, diketahui bahwa penerapan audit di Klinik SM dalam pengelolaan fungsi sumber daya manusia sebagai upaya meningkatkan kinerja, masih terdapat beberapa kelemahan dan belum dilaksanakan secara efektif kelemahan tersebut terdapat pada program rekrutmen dan seleksi, orientasi dan penempatan sumber daya manusia, perencanaan dan penempatan, kesejahteraan karyawan, hubungan kerja, penilaian kinerja, program pensiun karyawan, peraturan pengunduran diri karyawan, peraturan pelanggaran disiplin dan peraturan jika karyawan meninggal.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardiyanto Dimas. (2020). Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akutansi*, 9(<http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/issue/view/109>), 2.
- Bayangkara. (2017). *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi* (Peni Puji Lestari, Ed.; 4th ed., Vol. 4). Salemba Empat.
- Faroman, Kurniawan, Widodo, Nugroho, Rimayanti, Isabela, Fitriani,

- Kairupan, Zufri, Zamrodah, Jahri, Suarjana, Salmia, & Edison. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kurniawan Prambudi Utomo, Ed.; 1st ed., Vol. 1)*. Widina Bhakti Persada.
- Gayatri, skk. (2022). *Praktik Audit Manajemen Sumber Daya Manusia Rumah Sakit*. *Equity Jurnal Akuntansi*, 3. DOI: <https://doi.org/10.46821/equity.v3i1.274>
- Lijan. (208 C.E.). *Manajemen SDM (Membangun Tim Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja)* (Suryani & Damayanti, Eds.; 3rd ed., Vol. 3). PT Bumi Aksara.
- Permenkes Nomor 9 Tahun 2014*. (n.d.).
- PMK-No-83-Tahun-2019-Registrasi-Tenaga-Kesehatan*. (n.d.).
- PP Nomor 35 Tahun 2021 Tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu*. (n.d.).
- PP Nomor 35 Tahun 2021_2*. (n.d.).
- SALINAN Menimbang Presiden Republik Indonesia Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 tahun 2020. (n.d.-a).
- Sigalingging, L. (2020). *Audit Manajemen Atas Fungsi Sumber Daya Manusia PT.Metalindo Wahana Putra*. *Jurnal SAINTIKOM (Jurnal Sains Manajemen Informatika Dan Komputer)*, 16(2), 330. <https://doi.org/10.53513/jis.v16i2.259>
- UU 24 Tahun 2011 tentang BPJS*. (n.d.).
- UU Nomor 17 Tahun 2023 tentang kesehatan*. (n.d.).
- UU Nomor 40 Tahun 2004 Tentang SJSN*. (n.d.).