

## AUDIT MANAJEMEN ATAS FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA DI RS. BHAYANGKARA SURABAYA

Dimas Anis Dwi Ardiyanto  
*dimasanis.201011046@gmail.com*  
Bambang Suryono

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

This research aimed to find out the activities and effectiveness of the management function of human resources (HR) in Bhayangkara hospital, Surabaya its management starts from planning, recruitment, selection and placement, training and development, planning and development, performance appraisal, compensation and remuneration, occupational safety and health, work satisfaction on the employment of human resources termination. The research was descriptive-qualitative. While, the data were primary which taken from human resources of bhayangkara hospital, Surabaya. Moreover, the data analysis technique used descriptive analysis which was categorized based on conditions, criteria, causes and effects. The research result concluded planning, recruitment, selection and placement, career planning and development, compensation and remuneration, occupational safety and health and work satisfaction of human resources (HR) in Bhayangkara hospital, Surabaya had not effective yet. On the other hand, training and development, performance appraisal and termination of relationship work (layoff) human resources (HR) in Bhayangkara hospital, Surabaya had run effectively.

Keywords: management audit, human resources function

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui aktifitas dan efektivitas pengelolaan fungsi sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya mulai dari perencanaan, rekrutment, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja sampai dengan pemutusan hubungan kerja sumber daya manusia (SDM). Penelitian ini adalah penelitian yang menggunakan pendekatan kualitatif dengan format deskriptif. Penelitian ini menghimpun data yang termasuk dalam golongan sumber data primer yaitu data yang dihasilkan oleh informan bagian SDM RS. Bhayangkara Surabaya. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data deskriptif kualitatif yang dikelompokkan berdasarkan kondisi, kriteria, penyebab dan akibat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan, rekrutment, seleksi dan penempatan, perencanaan dan pengembangan karier, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja serta kepuasan kerja sumber daya manusia (SDM) masih belum berjalan efektif sedangkan untuk pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja dan pemutusan hubungan kerja (PHK) sumber daya manusia (SDM) sudah berjalan efektif.

Kata kunci: audit manajemen, fungsi sumber daya manusia

### PENDAHULUAN

Dewasa ini perkembangan perekonomian di Indonesia sudah berjalan dengan baik. Negara Indonesia sudah dapat dikatakan sebagai negara yang berkembang, dimana sebagian besar perusahaan yang berperan aktif dalam pertumbuhan perekonomian global sudah dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Untuk itulah, setiap perusahaan yang ada di Indonesia agar tetap dapat bersaing dengan perusahaan lainnya yang mungkin berskala internasional membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas sehingga dapat mendukung tercapainya setiap tujuan dan cita-cita perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) yang ada di perusahaan akan membuat dan menjalankan sistem yang mereka bangun untuk mencapai tujuan dan cita-cita perusahaan. Menurut Bayangkara (2008) salah satu kunci keberhasilan perusahaan terletak pada kualitas SDM-nya. SDM yang berkualitas hanya dapat diperoleh dari pengelolaan SDM yang berkualitas juga.

Perusahaan yang berhasil adalah yang mampu melihat sumber daya manusia (SDM) sebagai aset yang harus dikelola sesuai dengan kebutuhan bisnisnya. Sumber daya manusia (SDM) berperan penting dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia merupakan komponen yang paling penting dalam menjalankan strategi perusahaan. Untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas juga agar dapat mengkoordinir permasalahan yang berhubungan dengan sumber daya manusia (SDM) mulai dari perencanaan, rekrutment, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja dan pemutusan hubungan kerja sumber daya manusia (SDM).

Melihat pentingnya peranan manajemen sumber daya manusia bagi keberlangsungan perusahaan, maka perlu dilakukan evaluasi terhadap fungsi ini. Tidak menutup kemungkinan bila divisi manajemen sumber daya manusia melakukan penyimpangan dan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya, oleh sebab itu perlu dilakukan audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia (SDM).

Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi dapat membantu manajemen untuk menemukan dan mengevaluasi hal-hal yang menyimpang. Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia (SDM) merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia (SDM) yang menekankan pada penilaian terhadap berbagai aktivitas sumber daya manusia (SDM) yang terjadi pada perusahaan dalam rangka memastikan apakah aktivitas tersebut sudah berjalan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dan cita-cita perusahaan serta memberikan rekomendasi perbaikan.

Evaluasi manajemen atas fungsi sumber daya manusia (SDM) ini, rencananya akan dilakukan pada Rumah Sakit Bhayangkara Surabaya yang bergerak dalam bidang jasa. RS. Bhayangkara Surabaya merupakan salah satu rumah sakit negeri milik Polisi Republik Indonesia (POLRI).

Menurut Undang-Undang No. 44 tahun 2009, pasien berhak memperoleh layanan yang manusiawi, adil, jujur dan tanpa diskriminasi. Pasien berhak memperoleh layanan yang efektif dan efisien sehingga pasien terhindar dari kerugian fisik dan materi serta pasien juga berhak mengajukan pengaduan atas kualitas pelayanan yang didapatkan. Pasien dapat mengajukan gugatan dan tuntutan kepada rumah sakit apabila rumah sakit diduga memberikan pelayanan yang tidak sesuai dengan standart baik secara pidana maupun perdata, termasuk mengeluhkan pelayanan rumah sakit yang tidak sesuai dengan standart pelayanan melalui media cetak dan elektronik. Untuk memenuhi standart dan menjaga kualitas dari sumber daya manusia (SDM) yang ada, maka perlu dilakukan audit atas fungsi sumber daya manusia (SDM).

Kualitas rumah sakit sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen yang terlihat langsung dalam pemberian pelayanan kesehatan kepada pasien. Fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) RS. Bhayangkara Surabaya saat ini dapat dikatakan belum berjalan secara optimal. Kegiatan perencanaan sampai dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) sumber daya manusia (SDM) belum berjalan dengan baik dan dalam pelaksanaannya masih mengalami kendala.

Audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia (SDM) pada RS. Bhayangkara Surabaya ini dilakukan untuk mengetahui hal-hal yang membutuhkan koreksi dan merekomendasikan tindak lanjut atas permasalahan yang terkait dengan sumber daya manusia (SDM).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: 1) Bagaimana kegiatan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pada RS. Bhayangkara Surabaya? 2) Bagaimana efektivitas kegiatan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya? 3) Saran atau rekomendasi apa yang dapat diberikan pada fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM) RS. Bhayangkara Surabaya? Tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui aktivitas pengelolaan fungsi sumber daya manusia (SDM) pada RS. Bhayangkara Surabaya, menilai efektivitas aktivitas pengelolaan fungsi sumber daya manusia (SDM) pada RS. Bhayangkara Surabaya, memberikan saran atau rekomendasi atas berbagai kelemahan yang ditemukan pada RS. Bhayangkara Surabaya sehingga bisa menjadi acuan untuk dilakukan perbaikan di dalamnya.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Teori Audit Sumber Daya Manusia

#### Definisi Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora (2001:818) audit sumber daya manusia adalah mengevaluasi aktivitas-aktivitas SDM didalam sebuah organisasi dengan tujuan memperbaiki aktivitas-aktivitas tersebut. Audit sumber daya manusia untuk mencari, menemukan, dan mengevaluasi fakta sejauh mana manajemen berhasil diselenggarakan berbagai fungsinya yang akan membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas perusahaan secara keseluruhan (Siagan, 2001:68). Dari pendapat para ahli, dapat ditarik kesimpulan bahwa audit manajemen sumber daya manusia adalah mengevaluasi dan memperbaiki aktivitas dan program SDM untuk membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan secara keseluruhan.

#### Tujuan Audit Sumber Daya Manusia

Menurut Bayangkara (2015:108) ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM yang merupakan tujuan dari dilakukannya audit tersebut, antara lain: 1) Menilai efektivitas dari fungsi SDM, 2) Menilai apakah program atau aktivitas SDM telah berjalan secara ekonomis, efektif dan efisien. 3) Memastikan ketaatan berbagai program atau aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan dan kebijakan yang berlaku di perusahaan. 4) Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap perusahaan. 5) Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisiensi dan efektifitas berbagai program atau aktivitas SDM.

#### Manfaat Audit Sumber Daya Manusia

Menurut William B Wertther, Jr. dan Keith Davis (dalam Bayangkara, 2015:108) menyebutkan manfaat dari audit sumber daya manusia antara lain: 1) Mengidentifikasi kontribusi dari Departemen SDM terhadap organisasi, 2) Meningkatkan citra profesional Departemen SDM, 3) Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi karyawan Departemen SDM, 4) Mempertegas tugas-tugas dan tanggung jawab Departemen SDM, 5) Mendorong terjadinya keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM, 6) Menemukan masalah-masalah kritis dalam bidang SDM, 7) Memastikan ketaatan terhaap hukum dan peraturan, dalam praktik SDM, 8) Menurunkan biaya SDM melalui prosedur SDM yang lebih efektif, 9) Meningkatkan keinginan untuk berubah dalam Departemen SDM, 10) Memberikan evaluasi yang cermat terhadap sistem informasi SDM.

### Langkah-Langkah Audit

Menurut Bayangkara (2015:110) secara umum ada lima tahapan yang harus dilakukan dalam audit manajemen dan audit SDM mengacu pada tahapan ini dalam pelaksanaannya. Langkah tersebut meliputi: 1) Audit Pendahuluan, pada tahap ini auditor menekankan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program atau aktivitas SDM yang diaudit. 2) Review terhadap Sistem Pengendalian Manajemen, berdasarkan hasil review ini auditor dapat mengambil keputusan apakah audit dapat dilanjutkan atau tidak mengingat ketersediaan data yang dibutuhkan dan kebebasan dalam melakukan audit. 3) Audit Lanjutan, dari temuan audit yang diperoleh auditor meringkas dan melakukan pengelompokan terhadap temuan tersebut ke dalam kelompok kondisi, kriteria, penyebab, dan akibat. Dari berbagai kekurangan yang ditemukan kemudian auditor menyusun suatu rekomendasi untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar tidak terulang lagi di masa yang akan datang. 4) Pelaporan, laporan harus disajikan dalam bahasa yang mudah dipahami. Dalam laporan ini auditor memaparkan temuan audit atas penyimpangan yang terjadi dan kelemahan dalam sistem pengendalian manajemen yang terdapat di perusahaan. 5) Tindak Lanjut, tindak lanjut merupakan implementasi dari rekomendasi yang diajukan auditor.

### Program Kerja Audit

Menurut Bayangkara (2015:116) Program kerja audit merupakan rencana dan langkah kerja yang harus diikuti oleh auditor dalam melaksanakan tugas audit berdasarkan tujuan audit yang telah ditetapkan. Pada bagian ini diuraikan program audit secara umum untuk keseluruhan proses SDM mulai dari penerimaan karyawan sampai dengan pemutusan hubungan kerja. 1) Audit Atas Perolehan SDM, dalam pelaksanaan audit atas perolehan sumber daya manusia dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu: perencanaan SDM, rekrutment, seleksi dan Penempatan. 2) Audit atas Pengelolaan Sumber Daya Manusia, dalam pelaksanaan audit atas pengelolaan sumber daya manusia dikelompokkan menjadi enam bagian, yaitu: pelatihan dan pengembangan karyawan, perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja karyawan. 3) Audit atas Pengurangan Sumber Daya Manusia, dalam pelaksanaan audit atas pengurangan sumber daya manusia dikelompokkan menjadi satu bagian saja, yaitu pemutusan hubungan kerja (PHK). Pemutusan hubungan kerja (PHK) secara umum adalah pemberhentian bekerja karena beberapa faktor dan pemutusan tersebut tidak dapat berdiri sendiri, harus ditinjau dari berbagai hal serta harus mempunyai landasan hukum yang kuat.

### **Teori Fungsi Sumber Daya Manusia**

#### Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Bangun (2012:7) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah pengadaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan sumber daya manusia.

#### Pengadaan Sumber Daya Manusia

Fungsi ini merupakan aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam memperoleh tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. Penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan disesuaikan dengan tugas-tugas yang tertera pada analisis pekerjaan yang sudah ditentukan sebelumnya. Pengadaan tenaga kerja mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen sumber daya manusia, dan seleksi serta penempatan sumber daya manusia.

### Pengembangan Sumber Daya Manusia

Merupakan proses peningkatan pengetahuan dan ketrampilan melalui pendidikan dan latihan. Pada tahap ini, terdapat dua kegiatan penting sebagai dasar untuk mengembangkan para anggota organisasi, antara lain pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan. Kegiatan ini sangat berguna bagi karyawan baru untuk meningkatkan pemahaman tentang tugas-tugas yang merupakan tanggung jawab pada pekerjaannya. Pengembangan sumber daya manusia juga penting bagi karyawan lama untuk mendapatkan kenaikan pekerjaan atau pada tingkat yang sama. Pengembangan sumber daya manusia terdiri dari Perencanaan karier, pengembangan karier, pengembangan organisasi, manajemen dan penilaian kinerja.

### Pemberian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Kompensasi bisa dibedakan menjadi dua, yaitu kompensasi finansial dan non finansial.

### Pengintegrasian

Setelah aktivitas-aktivitas pengadaan, pengembangan dan pemberian kompensasi sumber daya manusia dilakukan, muncul hal penting yang harus diperhatikan, yaitu pengintegrasian.

### Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Setelah melakukan fungsi-fungsi diatas, maka kegiatan berikutnya adalah melakukan pemeliharaan. Pemeliharaan karyawan berarti mempertahankan karyawan untuk tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi. Manajer yang berhasil selalu memperhatikan kebutuhan-kebutuhan para karyawannya dan melindungi mereka dari kecelakaan-kecelakaan kerja. Mereka menyadari bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada kemampuan para anggotanya., oleh karena itu sangatlah perlu diperhatikan keamanan dan kenyamanan kerjanya.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan format deskriptif, sehingga dalam penelitian ini penulis tidak membuat kesimpulan atas fenomena yang terjadi tetapi penulis hanyalah memberikan penggambaran secara deskripsi tekstual mengenai kegiatan oprasional perusahaan, kelemahan-kelemahan yang ditemukan dan memberikan rekomendasi yang dapat membantu peningkatan kualitas kegiatan operasional perusahaan.

Objek dalam penelitian ini adalah perencanaan sumber daya manusia (SDM), rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM), perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja serta pemutusan hubungan kerja (PHK).

### Teknik Pengumpulan Data

#### Sumber data

Guna mendukung keabsahan penelitian dengan pendekatan kualitatif peneliti menghimpun berbagai macam data yang termasuk dalam golongan sumber data primer yang dihasilkan oleh informan bagian SDM RS. Bhayangkara Surabaya.

### Teknik Pengumpulan Data

Menurut Nur Indriantoro dan Bambang Supomo (1999:143) teknik pengumpulan data yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah: 1) Wawancara, merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subjek penelitian. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data secara langsung dari subjek penelitian yaitu bagian SDM RS. Bhayangkara Surabaya. 2) Observasi, yaitu proses pencatatan pola perilaku subjek, objek, atau kejadian yang sistematis tanpa adanya pertanyaan atau komunikasi dengan individu-individu yang diteliti. Observasi dilakukan pada ruang lingkup yang menjadi sasaran audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia (SDM) yaitu perencanaan sumber daya manusia (SDM), rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM), perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja serta pemutusan hubungan kerja (PHK). 3) Dokumentasi, suatu teknik pengumpulan data dengan mempelajari dokumen-dokumen perusahaan yang ada, khususnya yang berkaitan dengan fungsi sumber daya manusia (SDM) yang dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis.

### Satuan Kajian

#### Prosedur Pengendalian Sumber Daya Manusia

Peneliti akan mengkaji prosedur-prosedur yang ada dan dilaksanakan oleh pihak manajemen sumber daya manusia RS. Bhayangkara Surabaya yang meliputi kajian terhadap aktivitas perencanaan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM), perencanaan dan pengembangan karier, penilaian kerja, kompensasi dan balas jasa, keselamatan dan kesehatan kerja, kepuasan kerja dan pemutusan hubungan kerja (PHK).

#### Dokumen Terkait

Peneliti melakukan pengkajian terhadap dokumen-dokumen yang digunakan dalam kegiatan maupun prosedur audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia (SDM) kemudian menilai kesesuaian dokumen-dokumen tersebut dengan prosedur dan kebijakan yang ada.

#### Audit Sumber Daya Manusia

Audit sumber daya manusia (SDM) menurut Bayangkara (2015:106) merupakan penilaian dan analisis yang komprehensif terhadap program-program sumber daya manusia (SDM). Disini peneliti akan menggunakan pendekatan audit manajemen atas fungsi sumber daya manusia (SDM) untuk menganalisis sistem pengendalian sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan oleh bagian SDM RS. Bhayangkara Surabaya.

### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengolah data yang telah didapatkan dari perusahaan yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini digunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif. Tahap pertama yang dilakukan dalam analisis data adalah menyusun prosedur audit yang meliputi kegiatan wawancara dengan bagian SDM, melakukan survey, menganalisis objek audit. Tahap kedua yaitu menganalisis hasil objek audit dengan menggunakan alat pengukuran yang digunakan dalam audit manajemen sumber daya manusia (SDM). Audit manajemen sumber daya manusia (SDM) mempunyai empat alat pengukuran untuk menganalisa tingkat keberhasilan dari program-program yang dilakukan oleh fungsi sumber daya manusia (SDM), antara lain: 1) Kondisi, merupakan keadaan yang sebenarnya terjadi yang ditemukan peneliti berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang telah ditetapkan oleh perusahaan. 2) Kriteria, merupakan

berbagai aturan, norma dan standart sebagai pedoman bertindak bagi seluruh pihak berwenang dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). 3) Penyebab, merupakan tindakan riil dari pihak-pihak yang berwenang dalam menangani sumber daya manusia (SDM) yang menyebabkan terjadinya kondisi yang ditemukan peneliti. 4) Akibat, merupakan temuan berupa akibat yang harus ditanggung perusahaan karena terjadinya perbedaan tindakan riil dengan kriteria yang telah ditetapkan. Tahap ketiga adalah membuat rekomendasi, yaitu berupa tindakan korektif atas kendala-kendala yang ditemukan yang terdapat pada fungsi sumber daya manusia (SDM) sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas fungsi sumber daya manusia (SDM) menjadi lebih efektif. Pada tahap ini peneliti akan memberikan saran atas hasil kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Penulis melakukan penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan format deskriptif. Adapun proses sebelum analisis terhadap objek yang diteliti, penulis melakukan berbagai macam aktivitas diantaranya melakukan pengamatan terhadap RS. Bhayangkara Surabaya, wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dan menganalisis dokumen-dokumen yang terkait dengan penelitian. Hasil dari keseluruhan aktivitas penulis tersebut akan di telaah secara rinci guna mendukung penulis dalam melakukan analisis terhadap objek penelitian agar tujuan dari penelitian ini dapat tercapai dan dapat menjawab seluruh pertanyaan yang ada dalam penelitian ini.

### Gambaran dari Objek Penelitian

Sejarah RS. Bhayangkara Surabaya

Sejarah berdirinya Rumah Sakit Bhayangkara diawali pada saat Makodak X Jawa Timur (sekarang Markas Polda Jatim) pindah ke lokasi baru di jalan Ahmad Yani Surabaya. Bersamaan itu pula dibangun gedung Dinas Kesehatan Kodak X Jawa Timur (sekarang Bidang Kedokteran dan Kesehatan Polda Jatim) beserta Rumah Sakit yang diresmikan penggunaannya pada tanggal 27 Oktober 1988. Bangunan Rumah Sakit Bhayangkara ini terletak diatas tanah seluas 27.000 m<sup>2</sup>, satu kompleks dengan Mako Polda Jatim, berkedudukan di Surabaya bagian Selatan tepatnya di Jl. A. Yani No. 116 Surabaya dengan fasilitas yang masih sederhana yaitu meliputi Poliklinik Umum, Poliklinik Jantung, Poliklinik Spesialis Jiwa, Poliklinik Gigi, Laboratorium sederhana, Rawat Inap dengan 48 Tempat tidur, Alat Rontgent dan Dokter jaga 24 jam.

Berdasarkan Surat Keputusan Kapolri No.Pol.: Skep/262/VI/1989 tanggal 22 Juni 1989, Rumah Sakit Bhayangkara dinyatakan sebagai Rumah Sakit tingkat IV. Selanjutnya pada Tahun 1994 Berdasarkan Skep Kapolri No.Pol.: Skep/1774/XI/1994 tanggal 30 Nopember 1994 status Rumah Sakit Bhayangkara Polda Jatim berubah menjadi Rumah Sakit Tingkat III. Pada tahun 1995, Rumah Sakit Bhayangkara berkapasitas 82 tempat tidur termasuk ruang kelas (Rawat Inap) dan menambah layanan poliklinik sehingga mampu memberikan pelayanan terhadap penyakit anak, penyakit dalam, penyakit jantung, penyakit kebidanan, penyakit bedah tulang, penyakit bedah umum, penyakit kulit dan kelamin, penyakit syaraf, penyakit jiwa, dengan fasilitas pendukung antara lain Radiologi, Laboratorium patologi klinik dan fisiotherapi serta kamar obat. Tenaga Medis Rumah Sakit Bhayangkara saat itu adalah 13 dokter spesialis, 20 dokter umum dan 9 dokter gigi. Pada tahun 2000 Rumah Sakit Bhayangkara Polda Jatim menerima alat kesehatan soft loan atau bantuan pinjaman lunak dari Pemerintah Spanyol, untuk mendukung kesejahteraan kesehatan demi keberhasilan Polri dalam pelaksanaan tugas operasional di Polda maupun di Kewilayahan, sesuai dengan surat perintah Kapolri No.Pol.: Sprin/1892/VII/2000 tanggal 6 Juli 2000 untuk menerima dan meneliti alkes Polri dan memasukkan dalam daftar IKMN. Selanjutnya pada bulan Nopember

2000 sampai dengan Januari 2001 dilakukan pembangunan sebagai berikut: 1) Pembangunan gedung otopsi, untuk Instalasi Forensik yang bekerjasama dengan RSUD Dr. Soetomo. 2) Renovasi ruang-ruang Poliklinik spesialis, Renovasi OK, RR (Recovery Room) ICU dibangun di lokasi depan. 3) Pembangunan 10 (sepuluh) garasi untuk ambulans baru dan lama. 4) Pembangunan 2 (dua) ruang genzet disamping UGD didepan Zaal A. Pada tanggal 12 Agustus 2001 Rumah Sakit Bhayangkara Surabaya telah memiliki Apotik untuk melayani kebutuhan pasien umum dengan berdasarkan Surat Kadinkes Prop Jatim No: 442/11.9/115.2.2001, tanggal 12 Agustus 2001 perihal persetujuan penempatan Kepala Unit Farmasi Rumah Sakit Bhayangkara Surabaya dan Sprin Karumkit Bhayangkara Surabaya No. Pol : Sprin 41/IX/2001/Rumkit, tanggal 4 September 2001 tentang pelaksanaan pengadaan obat-obatan dan Alkes Rumah Sakit Bhayangkara Surabaya.

Pada tahun 2001 dengan Skep Kapolri No.Pol: Skep/1549/X/2001 tanggal 30 Oktober 2001 Status Rumah Sakit Tingkat III berubah menjadi Rumah Sakit Tingkat II, dan pengesahan nama Rumah Sakit Bhayangkara Surabaya Polda Jatim menjadi RS. Bhayangkara H.S Samsueroi Mertojoso. Tanggal 25 Januari 2002 dilakukan peletakan batu pertama dimulainya pembangunan Instalasi Rawat Jalan RS Bhayangkara HS Samsueroi Mertojoso oleh Kapolda Jatim. Selanjutnya bertepatan dengan hari Bhayangkara pada tanggal 1 Juli 2002, diresmikan penggunaan gedung instalasi rawat jalan yang meliputi unit gawat darurat (UGD), poli umum, poli spesialis anak, poli spesialis jantung, poli spesialis kulit, poli spesialis penyakit dalam, poli spesialis penyakit paru, poli spesialis THT, poli spesialis psikiatri/Napza, poli spesialis syaraf, poli spesialis mata, poli spesialis penyakit bedah, poli gilut, fisioterapi, laboratorium, ruang teknik gigi, dan apotik. Pada tanggal 12 Mei 2004, diresmikan Gedung Pusat Pelayanan Terpadu Jawa Timur yang menangani kasus-kasus kekerasan terhadap perempuan dan anak-anak secara terpadu oleh Gubernur Jatim. Pada tahun 2009 RS Bhayangkara HS. Samsueroi Mertojoso Surabaya Terakreditasi penuh, dengan lima pelayanan dasar pada tanggal 9 juni 2009 dengan Surat Keputusan nomor: YM.01.10/III/2100/09. RS Bhayangkara Surabaya di tahun 2009 juga bekerjasama dengan Fakultas Kedokteran Universitas Hang Tuah tentang pendidikan Dokter Muda I dan Dokter Muda II dengan Surat Perintah Karumkit Nomor: B/01/MOU/1/2009/RUMKIT. Dan juga telah melakukan kerja sama dengan Askes tentang pelayanan obat untuk pasien askes. Pada Bulan Nopember 2010, berdasarkan PP. No 23 tahun 2005, dengan nomor Keputusan Menteri Keuangan NOMOR 429 / KMK.05 /2010 RS Bhay. TK.II. Surabaya dinyatakan PK BLU Penuh. Pada tahun 2011 telah dilakukan survey akreditasi tingkat lanjut 12 pelayanan oleh Tim Komisi Akreditasi Rumah Sakit (KARS) Pusat. Pada tanggal 23 Desember 2013 RS Bhayangkara H.S. Samsueroi Mertojoso Surabaya telah melakukan pengembangan pelayanan Kesehatan dengan mengoperasikan unit mesin Hemodialisis dalam rangka meningkatkan pelayanan cuci darah terhadap masyarakat Polri dan Umum. Untuk selanjutnya akan dilakukan penambahan Unit Mesin hemodialisis pada tahun 2016.

Seiring kemajuan perkembangan RS Bhayangkara H.S. Samsueroi Mertojoso, berupaya keras meningkatkan pelayanan kesehatan. Pada tanggal 5 Juni 2015 telah mempunyai instalasi baru berupa Intervensive Cardiovascular/Cathlab yang mampu melakukan baik untuk mendiagnosa dan atau tindakan pemasangan ring jantung (Cateterisasi Jantung) untuk pasien-pasien yang mengalami kelainan jantung baik untuk pasien BPJS, asuransi umum dan pasien umum yang berada di dalam maupun luar Surabaya. Rencana kedepan Unit Instalasi Cardiovaskuler RS Bhayangkara H.S. Samsueroi Mertojoso dijadikan sebagai pusat rujukan di wilayah Indonesia bagian timur, khusus untuk anggota Polri/PNS Polri, dengan pertimbangan bahwa unit tersebut telah didukung oleh Tim Spesialis Jantung konsultan dari RSUD Dr. Sutomo Surabaya dan sudah melakukan kerjasama/MOU.

### Gambaran Umum RS. Bhayangkara Surabaya

Visi RS. Bhayangkara Surabaya adalah “Menjadi Rumah Sakit Bhayangkara Yang Terbaik Dalam Bidang Pelayanan Kesehatan Dan Kedokteran Kepolisian”. Misi RS. Bhayangkara Surabaya: 1) Melaksanakan Pelayanan Kedokteran Kepolisian secara profesional dan paripurna dalam rangka mendukung tugas operasional Polri. 2) Melaksanakan Pelayanan Kesehatan Kepolisian secara prosedural, profesional dan paripurna dalam rangka meningkatkan mutu dan keselamatan pasien kepada masyarakat Polri dan Masyarakat Umum. 3) Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, profesional dan bermoral serta menjadi tempat pendidikan, pelatihan dan penelitian kesehatan. 4) Memiliki sarana prasarana yang modern dan canggih, serta sistem yang terintegrasi menuju pencapaian standar pelayanan yang terakreditasi.

Tugas Pokok Dan Fungsi: 1) Pengawasan dan pengendalian kegiatan Rumah Sakit secara internal pada bidang pembinaan, operasional, pelayanan kesehatan secara prima dan paripurna yang meliputi kegiatan promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit. 2) Pembinaan, perencanaan administrasi rumah sakit pada bidang personel, materiil, logistik dan keuangan. 3) Pembinaan fungsi pelayanan Kesehatan yang meliputi sistem informasi manajemen, rekam medik, pendidikan pelatihan dan penelitian pengembangan serta PPID. 4) Pelayanan medik dan keperawatan untuk mewujudkan pelayanan prima dan paripurna serta pembinaan pelayanan Kedokteran Kepolisian yang meliputi kegiatan Kedokteran Forensik, Intel Medik dan Kesehatan Kamtibmas. 5) Pembinaan pelayanan penunjang medik dan penunjang umum untuk mewujudkan pelayanan prima dan paripurna. Budaya RS. Bhayangkara Surabaya: 1) Profesional, RS. Bhayangkara Surabaya dalam melayani penderita dengan profesional sesuai dengan keilmuan masing-masing. 2) Prosedural, RS. Bhayangkara Surabaya dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan mekanisme dan tata cara sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. 3) Kebersamaan, bahwa RS. Bhayangkara Surabaya untuk mencapai kinerja yang optimal mengutamakan kebersamaan atau kerjasama yang baik antar karyawan dan tidak menggantungkan pada perorangan saja. 4) Bermoral, RS. Bhayangkara Surabaya dalam memberikan pelayanan selalu mempertimbangkan baik buruk serta sopan santun. 5) Sepenuh Hati, bahwa RS. Bhayangkara Surabaya dalam melayani penderita selalu ikhlas dan sepenuh hati.

### **Analisis dan Pembahasan**

#### **Audit Pendahuluan**

Penulis telah melakukan pemeriksaan pendahuluan untuk mendapatkan informasi mengenai RS. Bhayangkara Surabaya. Pemeriksaan pendahuluan dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari data dan dokumen-dokumen yang terkait. Tujuan audit pendahuluan ini adalah untuk mengidentifikasi permasalahan yang ada di RS. Bhayangkara Surabaya serta menilai efektifitas kegiatan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang terbagi kedalam empat elemen, antara lain: 1) Kondisi merupakan keadaan yang sebenarnya terjadi di RS. Bhayangkara Surabaya. Dalam hal ini penulis mengumpulkan bukti-bukti yang relevan, kompeten, cukup dan material. 2) Kriteria yang digunakan dalam proses audit adalah dokumen-dokumen yang berkaitan dengan aktivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya. 3) Penyebab merupakan tindakan yang dilakukan oleh pimpinan dan manajemen RS. Bhayangkara Surabaya yang khususnya menangani bagian SDM. Dalam hal ini penulis melakukan wawancara terhadap bagian SDM. 4) Akibat merupakan dampak yang timbul akibat dilaksanakannya penyebab yang merupakan hasil perbandingan antara kriteria dan penyebab.

## Review Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen

Setelah penulis melakukan review terhadap sistem pengendalian manajemen di RS. Bhayangkara Surabaya, ternyata penulis masih banyak menemukan kendala-kendala yang harus dihadapi oleh bagian SDM RS. Bhayangkara Surabaya. Kendala-kendala tersebut ditemukan oleh penulis mulai dari tahap perencanaan sampai dengan pemutusan hubungan kerja (PHK). Kendala-kendala yang dihadapi oleh bagian SDM akan dijelaskan lebih rinci oleh penulis pada tahap audit lanjutan.

## Audit Lanjutan dan Temuan Audit

Pada tahap ini penulis akan menjelaskan lebih rinci kendala-kendala yang dihadapi oleh bagian SDM RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusianya. Kendala-kendala yang dihadapi tersebut akan penulis jelaskan lebih rinci menjadi empat elemen bagian yaitu kondisi, kriteria, penyebab dan akibat. Berikut ini kendala-kendala yang dihadapi oleh bagian SDM RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan pengelolaan terhadap sumber daya manusianya, antara lain:

Kesatu, Perencanaan Sumber Daya Manusia

### a. Kondisi

- 1) Perusahaan tidak memiliki perencanaan sumber daya manusia (SDM) yang terdokumentasi dengan baik dan unit-unit melakukan permintaan kepada bagian SDM hanya berupa permintaan secara lisan.
- 2) Perencanaan sumber daya manusia (SDM) dilakukan pada saat unit-unit kekurangan atau membutuhkan tambahan sumber daya manusia (SDM) baru.

### b. Kriteria

Perusahaan belum mempunyai Standart Operasional Prosedur (SOP) atau peraturan yang mengatur secara rinci mengenai perencanaan sumber daya manusia (SDM).

### c. Penyebab

Bagian SDM melakukan perencanaan tidak berdasarkan Standart Operasional Prosedur (SOP), peraturan-peraturan yang mengatur tentang perencanaan sumber daya manusia (SDM) atau analisis beban kerja.

### d. Akibat

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) tidak sesuai dengan kebutuhan.

Kedua, Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

### a. Kondisi

Banyak sumber daya manusia (SDM) yang ditempatkan tidak sesuai dengan latar belakang profesi atau bidang keahliannya.

### b. Kriteria

Perusahaan sudah memiliki Standart Operasional Prosedur (SOP) dan buku pedoman rekrutment, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM).

### c. Penyebab

- 1) Proses rekrutment tidak menginformasikan persyaratan yang harus dipenuhi secara tegas dan hasil seleksi tidak diumumkan secara transparan.
- 2) Sumber daya manusia (SDM) yang diterima masih diutamakan yang memiliki hubungan saudara dengan sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di RS. Bhayangkara Surabaya atau dengan sumber daya manusia (SDM) yang bekerja dalam lingkup Instansi Polisi Republik Indonesia (POLRI).

### d. Akibat

Sumber daya manusia (SDM) yang direkrut tidak kompeten.

### Ketiga, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

#### a. Kondisi

- 1) Pelatihan dan pengembangan internal dan eksternal rutin diadakan oleh perusahaan setiap tahun dan wajib diikuti oleh setiap sumber daya manusia (SDM) sesuai dengan jenis pelatihan yang diadakan.
- 2) Sumber daya manusia (SDM) yang mengikuti pelatihan dan pengembangan eksternal wajib membuat pengajuan terlebih dahulu kepada bagian SDM dan diklat terkait pelatihan dan pengembangan yang diikuti, untuk kemudian hasil dari pelatihan dan pengembangan tersebut dipresentasikan kepada seluruh sumber daya manusia (SDM) yang terkait.

#### b. Kriteria

Perusahaan sudah memiliki buku pedoman pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM).

#### c. Penyebab

- 1) Program pelatihan dan pengembangan ditetapkan berdasarkan identifikasi kebutuhan sumber daya manusia (SDM).
- 2) Program pelatihan dan pengembangan menggunakan metode yang tepat.

#### d. Akibat

Kemampuan dan ketrampilan sumber daya manusia (SDM) menjadi meningkat.

### Keempat, Perencanaan dan Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia

#### a. Kondisi

Perusahaan tidak memiliki program perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM).

#### b. Kriteria

Perusahaan tidak memiliki Standart Operasional Prosedur (SOP) dan peraturan-peraturan tentang perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM).

#### c. Penyebab

Bagian SDM belum membuat Standart Operasional Prosedur (SOP) dan peraturan-peraturan tentang perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM).

#### d. Akibat

Perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) tidak bisa dilakukan oleh perusahaan karena perencanaan dan pengembangan karier berasal langsung dari pusat.

### Kelima, Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

#### a. Kondisi

Penilaian kinerja sudah sesuai dengan buku pedoman tetapi hasil dari penilaian tidak disampaikan oleh bagian SDM kepada masing-masing sumber daya manusia (SDM).

#### b. Kriteria

Perusahaan sudah memiliki pedoman penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM).

#### c. Penyebab

- 1) Penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM) dilakukan sesuai dengan buku pedoman penilaian kinerja.
- 2) Penilaian kinerja dilakukan setiap bulan dan didokumentasikan.

#### d. Akibat

Bagian SDM tidak menyampaikan hasil penilaian kinerja kepada masing-masing sumber daya manusia (SDM), sehingga sumber daya manusia (SDM) tidak mengetahui apa yang kurang dari kinerja yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

### Keenam, Kompensasi dan Balas Jasa Sumber Daya Manusia

#### a. Kondisi

Banyak sumber daya manusia (SDM) khususnya yang masih honorer merasa tidak puas dengan kompensasi dan balas jasa yang diberikan.

## b. Kriteria

Perusahaan sudah memiliki pedoman pemberian kompensasi dan balas jasa sumber daya manusia (SDM).

## c. Penyebab

- 1) Perusahaan memberikan kompensasi dan balas jasa kepada sumber daya manusia yang masih honorer (SDM) sesuai dengan perjanjian kontrak yang dibuat antara perusahaan dengan sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan.
- 2) Kompensasi dan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada sumber daya manusia (SDM) yang masih berstatus honorer rata-rata dibawah upah minimum kota/kabupaten (UMK).

## d. Akibat

Merupakan salah satu faktor penyebab banyaknya sumber daya manusia (SDM) yang mengajukan pengunduran diri dari perusahaan dikarenakan kompensasi dan balas jasa yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja yang didapat atau diterima, akibatnya tujuan dan cita-cita perusahaan sulit tercapai.

## Ketujuh, Keselamatan dan Kesehatan Kerja Sumber Daya Manusia

## a. Kondisi

- 1) Perusahaan lebih mengutamakan kesehatan kerja sumber daya manusia (SDM).
- 2) Keselamatan kerja sumber daya manusia (SDM) masih kurang diperhatikan.

## b. Kriteria

Perusahaan sudah memiliki pedoman kesehatan kerja sumber daya manusia (SDM).

## c. Penyebab

- 1) Bagian SDM belum memiliki buku pedoman keselamatan kerja sumber daya manusia (SDM).
- 2) Perusahaan belum memberikan asuransi kecelakaan kerja kepada sumber daya manusianya.

## d. Akibat

Sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di RS. Bhayangkara Surabaya belum mendapatkan perlindungan dan jaminan yang jelas apabila terjadi kecelakaan kerja.

## Kedelapan, Kepuasan Kerja Sumber Daya Manusia

## a. Kondisi

Banyak sumber daya manusia (SDM) yang menyelesaikan pekerjaan orang lain yang seharusnya bukan menjadi tanggung jawabnya.

## b. Kriteria

Perusahaan tidak memiliki Standart Operasional Prosedur (SOP) atau peraturan-peraturan yang mengatur tentang kepuasan kerja sumber daya manusia (SDM).

## c. Penyebab

- 1) Indikator-indikator kepuasan kerja sumber daya manusia tidak ada.
- 2) Tingkat perputaran atau pergantian sumber daya manusia (SDM) rendah.

## d. Akibat

Banyak sumber daya manusia (SDM) yang mengeluh karena merasa tidak puas dengan pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

## Kesembilan, Pemutusan Hubungan Kerja Sumber Daya Manusia

## a. Kondisi

Sumber daya manusia (SDM) di perusahaan sudah mengetahui hak dan kewajiban mereka apabila terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK) baik yang disebabkan karena memasuki usia pensiun ataupun karena sumber daya manusia (SDM) tersebut memiliki kinerja yang buruk.

## b. Kriteria

Perusahaan sudah memiliki buku pedoman tentang pemutusan hubungan kerja (PHK).

c. Penyebab

Pimpinan dan manajemen melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) apabila sumber daya manusia (SDM) tersebut sudah memasuki usia pensiun atau memiliki kinerja yang buruk bagi perusahaan.

d. Akibat

Kesalah pahaman dari pemutusan hubungan kerja (PHK) dapat diminimalkan karena perusahaan tidak langsung melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) kepada sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan tetapi memberikan informasi terlebih dahulu kepada sumber daya manusia (SDM) tersebut dan masing-masing sumber daya manusia (SDM) juga mengetahui hak dan kewajiban mereka apabila terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK).

### **Pelaporan Rekomendasi atas Hasil Audit**

Berdasarkan kendala-kendala yang dijelaskan oleh penulis pada audit lanjutan sesuai dengan kondisi, kriteria, penyebab dan akibat diatas dapat dideskripsikan bahwa:

Kesatu, Perencanaan Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia (SDM) belum terdokumentasi dengan baik dan permintaan hanya dilakukan secara lisan dari unit-unit kepada bagian SDM. Permintaan sumber daya manusia (SDM) dari unit-unit yang membutuhkan tambahan sumber daya manusia (SDM) juga tidak berdasarkan atas analisis beban kerja akibatnya perencanaan sumber daya manusia (SDM) menjadi tidak efektif karena tidak sesuai dengan kebutuhan. Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki proses perencanaan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya agar lebih baik antara lain:

- a. Pengajuan sumber daya manusia (SDM) baru sebaiknya dilakukan berdasarkan analisis beban kerja.
- b. Permintaan sumber daya manusia (SDM) baru dari unit-unit tidak hanya dilakukan secara lisan tetapi ada form yang diajukan dari unit-unit yang membutuhkan tambahan sumber daya manusia (SDM) baru ke bagian SDM untuk kemudian form pengajuan tersebut dapat diarsipkan atau didokumentasikan oleh bagian SDM.
- c. Pengajuan sumber daya manusia (SDM) baru dari unit-unit ke bagian SDM sebaiknya dilakukan rutin setiap tiga bulan atau enam bulan sekali, mengingat banyaknya sumber daya manusia (SDM) khususnya yang masih berstatus honorer mengajukan resign ke bagian SDM.

Kedua, Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan proses rekrutment, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM) masih kurang efektif karena masih banyak sumber daya manusia (SDM) yang ditempatkan pada bagian yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau keahliannya. Penerimaan sumber daya manusia (SDM) baru masih diutamakan pada sumber daya manusia (SDM) yang memiliki hubungan keluarga dengan sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di RS. Bhayangkara Surabaya atau dengan sumber daya manusia (SDM) yang bekerja pada lingkup Instansi Polisi Republik Indonesia (POLRI). Hal tersebut menyebabkan sumber daya manusia (SDM) yang diterima menjadi tidak kompeten. Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki proses rekrutment, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya agar lebih baik antara lain:

- a. Rekrutment dan seleksi penerimaan sumber daya manusia (SDM) baru sebaiknya dilakukan secara adil dan transparan (hasil seleksi dipublikasikan).
- b. Sumber daya manusia (SDM) yang diterima sebaiknya sumber daya manusia (SDM) yang memang benar-benar mempunyai kompetensi pada jenis pekerjaan yang dilamar, bukan

diterima karena ada unsur keluarga yang bekerja di RS. Bhayangkara Surabaya atau di lingkup Instansi Polisi Republik Indonesia (POLRI).

- c. Penempatan sumber daya manusia (SDM) sebaiknya dilakukan sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau keahliannya.

#### Ketiga, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) sudah efektif karena pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) rutin dilakukan setiap tahun sesuai dengan identifikasi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya manusia (SDM) yang tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan juga akan mendapatkan tambahan kemampuan dan ketrampilan dikarenakan sumber daya manusia (SDM) yang mengikuti pelatihan dan pengembangan dituntut untuk memaparkan ilmu yang didapat kepada temannya yang tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Rekomendasi yang diusulkan pada proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya tidak ada karena pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara sudah berjalan efektif sesuai dengan buku pedoman pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) hanya saja bagian SDM mungkin dapat melakukan pembuatan Standart Operasional Prosedur (SOP) tentang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) agar pedoman tentang pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya bisa lebih kuat.

#### Keempat, Perencanaan dan Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) masih kurang efektif karena perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) menunggu keputusan dari pusat bukan langsung dari RS. Bhayangkara Surabaya sendiri. Hal tersebut menyebabkan perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) sulit berkembang. Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki proses perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya agar lebih baik antara lain:

- a. Perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya sebaiknya bisa dilakukan oleh perusahaan sendiri tanpa menunggu keputusan dari pusat.
- b. Perusahaan sebaiknya juga membuat perencanaan dan pengembangan karier bagi sumber daya manusia (SDM) yang masih berstatus honorer agar karier sumber daya manusia (SDM) tersebut juga bisa berkembang atau meningkat.

#### Kelima, Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan penilaian kinerja sudah efektif karena penilaian sudah dilakukan sesuai dengan buku pedoman penilaian kinerja tetapi hasil dari penilaian tidak di sampaikan oleh bagian SDM kepada sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan. Hal tersebut menyebabkan sumber daya manusia (SDM) tidak mengetahui apa yang kurang dari kinerjanya dan apa yang harus diperbaiki dari kinerjanya. Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya tidak ada karena penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan sudah efektif sesuai dengan buku pedoman penilaian kinerja hanya saja hasil dari penilaian kinerja mungkin bisa di sampaikan kepada sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan agar sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan bisa mengetahui apa yang kurang dari kinerjanya dan apa yang harus diperbaiki dari kinerjanya.

#### Keenam, Kompensasi dan Balas Jasa

RS. Bhayangkara Surabaya dalam memberikan kompensasi dan balas jasa khususnya bagi sumber daya manusia (SDM) yang masih berstatus honorer masih kurang efektif untuk mendukung pencapaian tujuan dan cita-cita perusahaan karena kompensasi dan balas jasa yang diberikan masih dibawah upah minimum kota atau kabupaten (UMK) sementara

kompensasi dan balas jasa merupakan faktor terpenting bagi sumber daya manusia (SDM) untuk memacu mereka agar tetap semangat dalam membantu pencapaian tujuan dan cita-cita perusahaan. Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki kompensasi dan balas jasa sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya agar lebih baik antara lain:

- a. Kompensasi dan balas jasa terutama untuk sumber daya manusia (SDM) yang masih berstatus honorer sebaiknya bisa disamakan dengan upah minimum kabupaten atau kota (UMK) yang ditetapkan pemerintah.
- b. Kompensasi dan balas jasa sebaiknya dinaikkan setiap tahun dan kenaikannya disesuaikan dengan pendapatan perusahaan.
- c. Perusahaan sebaiknya tidak terlalu banyak merekrut sumber daya manusia (SDM) baru yang masih berstatus honorer karena akan mempengaruhi kompensasi dan balas jasa yang diberikan kepada sumber daya manusia (SDM) lainnya yang masih berstatus honorer.

**Ketujuh, Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

RS. Bhayangkara Surabaya dalam memberikan keselamatan dan kesehatan kerja kepada sumber daya manusiannya dirasa masih kurang efektif karena perusahaan hanya memberikan jaminan kesehatan kepada sumber daya manusiannya sedangkan untuk jaminan kecelakaan kerja sampai dengan saat ini masih belum ada. Hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM) yang dapat berakibat pada pencapaian tujuan dan cita-cita perusahaan yang kurang optimal. Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki keselamatan dan kesehatan kerja sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya agar lebih baik antara lain:

- a. Perusahaan selain memperhatikan kesehatan sumber daya manusiannya sebaiknya juga memperhatikan keselamatan sumber daya manusiannya dalam bekerja.
- b. Sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di RS. Bhayangkara Surabaya selain diberikan jaminan kesehatan seperti di ikut sertakan dalam BPJS Kesehatan sebaiknya juga di ikut sertakan dalam jaminan kecelakaan kerja seperti di ikut sertakan dalam BPJS Tenaga Kerja karena selain dua jaminan tersebut diwajibkan oleh pemerintah, sumber daya manusia (SDM) yang bekerja juga merasa terlindungi karena memiliki jaminan kesehatan dan kecelakaan kerja.

**Kedelapan, Kepuasan Kerja**

RS. Bhayangkara Surabaya dalam memberikan kepuasan kerja kepada sumber daya manusiannya dirasa masih kurang efektif karena masih banyak sumber daya manusia (SDM) yang merasa tidak puas dengan pekerjaan yang diberikan kepada mereka, ketidakpuasan tersebut didapatkan bukan karena mereka diberikan pekerjaan baru tetapi karena mereka menyelesaikan pekerjaan orang lain yang seharusnya bukan menjadi tanggung jawab mereka. Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki kepuasan kerja sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya agar lebih baik antara lain:

- a. Pimpinan perusahaan seharusnya lebih sering turun langsung kebawah untuk melihat pekerjaan sumber daya manusiannya.
- b. Pimpinan unit seharusnya bertindak lebih tegas dengan memberikan teguran kepada sumber daya manusia (SDM) yang sering melemparkan tanggung jawab pekerjaannya kepada orang lain, apabila teguran tersebut tidak diperhatikan maka pimpinan unit bisa melaporkan sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan ke pimpinan yang setingkat di atasnya agar diberikan tindak lanjut.

**Kesembilan, Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)**

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) kepada sumber daya manusiannya sudah efektif karena pemutusan hubungan kerja (PHK) kepada sumber daya manusia (SDM) sudah dilakukan sesuai dengan buku pedoman pemutusan hubungan kerja (PHK) dan perusahaan juga tidak langsung melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) kepada sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan tetapi melalui pemberitahuan terlebih dahulu kepada sumber daya manusia (SDM) tersebut untuk

kemudian dilakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), sehingga kesalah pahaman antara perusahaan dan sumber daya manusia (SDM) dapat dihindarkan atau diminimalkan. Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki pemutusan hubungan kerja (PHK) di RS. Bhayangkara Surabaya tidak ada karena pemutusan hubungan kerja (PHK) sudah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan buku pedoman pemutusan hubungan kerja (PHK) dan proses pemutusan hubungan kerja (PHK) di RS.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah penulis jelaskan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Kesatu, Untuk kegiatan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya mulai dari perencanaan sampai dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) antara lain:

#### a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia (SDM) belum terdokumentasi dengan baik dan permintaan hanya dilakukan secara lisan dari unit-unit kepada bagian SDM. Permintaan sumber daya manusia (SDM) dari unit-unit yang membutuhkan tambahan sumber daya manusia (SDM) juga tidak berdasarkan atas analisis beban kerja akibatnya perencanaan sumber daya manusia tidak sesuai dengan kebutuhan.

#### b. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan proses rekrutment dan seleksi masih mengutamakan pada sumber daya manusia (SDM) yang memiliki hubungan keluarga dengan sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di RS. Bhayangkara Surabaya atau dengan sumber daya manusia (SDM) yang bekerja pada lingkup Instansi Polisi Republik Indonesia (POLRI). Hal tersebut menyebabkan banyak sumber daya manusia (SDM) yang tidak kompeten karena mereka ditempatkan pada bagian yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau keahliannya.

#### c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya rutin dilakukan setiap tahun sesuai dengan identifikasi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya manusia (SDM) yang tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan juga akan mendapatkan tambahan kemampuan dan ketrampilan dikarenakan sumber daya manusia (SDM) yang mengikuti pelatihan dan pengembangan dituntut untuk memaparkan ilmu yang didapat kepada temannya yang tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM).

#### d. Perencanaan dan Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusianya menunggu keputusan dari pusat bukan langsung dari RS. Bhayangkara Surabaya sendiri. Hal tersebut menyebabkan perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) sulit untuk berkembang.

#### e. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan penilaian kinerja sudah dilakukan sesuai dengan buku pedoman penilaian kinerja tetapi hasil dari penilaian tidak di sampaikan oleh bagian SDM kepada sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan. Hal tersebut menyebabkan sumber daya manusia (SDM) tidak mengetahui apa yang kurang dari kinerjanya dan apa yang harus diperbaiki dari kinerjanya.

#### f. Kompensasi dan Balas Jasa

RS. Bhayangkara Surabaya dalam memberikan kompensasi dan balas jasa khususnya bagi sumber daya manusia (SDM) yang masih berstatus honorer masih dibawah upah minimum kota atau kabupaten (UMK) sementara kompensasi dan balas jasa merupakan

faktor terpenting bagi sumber daya manusia (SDM) untuk memacu mereka agar tetap semangat dalam membantu pencapaian tujuan dan cita-cita perusahaan.

g. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya sampai dengan saat ini hanya memperoleh jaminan kesehatan sedangkan untuk jaminan kecelakaan kerja masih belum ada. Hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia (SDM) yang dapat berakibat pada pencapaian tujuan yang kurang optimal.

h. Kepuasan Kerja

Sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya masih banyak yang merasa tidak puas dengan pekerjaan yang diberikan kepada mereka, ketidakpuasan tersebut didapatkan bukan karena mereka diberikan pekerjaan baru tetapi karena mereka menyelesaikan pekerjaan orang lain yang seharusnya bukan menjadi tanggung jawab mereka.

i. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) kepada sumber daya manusianya sudah dilakukan sesuai dengan buku pedoman pemutusan hubungan kerja (PHK) dan perusahaan juga tidak langsung melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) kepada sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan tetapi melalui pemberitahuan terlebih dahulu kepada sumber daya manusia (SDM) tersebut untuk kemudian dilakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), sehingga kesalah pahaman antara perusahaan dan sumber daya manusia (SDM) dapat dihindarkan atau diminimalkan.

Kedua, Untuk efektivitas kegiatan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya mulai dari perencanaan sampai dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) antara lain:

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia (SDM) belum efektif karena perencanaan sumber daya manusia (SDM) belum sesuai dengan kebutuhan.

b. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan proses rekrutment, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM) masih belum efektif karena proses rekrutment dan seleksi masih dilakukan tidak secara transparan dan penempatan sumber daya manusia (SDM) masih banyak yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau keahliannya.

c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) sudah efektif karena pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) rutin dilakukan sesuai dengan identifikasi kebutuhan sumber daya manusia (SDM) dan sumber daya manusia (SDM) yang mengikuti pelatihan dan pengembangan wajib untuk memaparkan ilmu yang didapat kepada temannya yang tidak mengikuti pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM).

d. Perencanaan dan Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) masih kurang efektif karena perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) menunggu keputusan dari pusat bukan langsung dari RS. Bhayangkara Surabaya sendiri.

e. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan penilaian kinerja sudah efektif karena penilaian sudah dilakukan sesuai dengan buku pedoman penilaian kinerja.

## f. Kompensasi dan Balas Jasa

RS. Bhayangkara Surabaya dalam memberikan kompensasi dan balas jasa khususnya bagi sumber daya manusia (SDM) yang masih berstatus honorer masih kurang efektif untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan karena kompensasi dan balas jasa yang diberikan masih dibawah upah minimum kota atau kabupaten (UMK)

## g. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

RS. Bhayangkara Surabaya dalam memberikan keselamatan dan kesehatan kerja kepada sumber daya manusiannya dirasa masih kurang efektif karena perusahaan hanya memberikan jaminan kesehatan kepada sumber daya manusiannya sedangkan untuk jaminan kecelakaan kerja sampai dengan saat ini masih belum ada

## h. Kepuasan Kerja

RS. Bhayangkara Surabaya dalam memberikan kepuasan kerja kepada sumber daya manusiannya dirasa masih kurang efektif karena masih banyak sumber daya manusia (SDM) yang merasa tidak puas dengan pekerjaan yang diberikan kepada mereka.

## i. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

RS. Bhayangkara Surabaya dalam melakukan pemutusan hubungak kerja (PHK) kepada sumber daya manusianya sudah efektif karena pemutusan hubungan kerja (PHK) kepada sumber daya manusia (SDM) sudah dilakukan sesuai dengan buku pedoman pemutusan hubungan kerja (PHK).

Ketiga, Saran dan Rekomendasi yang dapat diberikan kepada RS. Bhayangkara Surabaya mulai dari perencanaan sampai dengan pemutusan hubungan kerja (PHK) antara lain:

## a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki proses perencanaan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya agar lebih baik antara lain:

- 1) Pengajuan sumber daya manusia (SDM) baru sebaiknya dilakukan berdasarkan analisis beban kerja.
- 2) Permintaan sumber daya manusia (SDM) baru dari unit-unit tidak hanya dilakukan secara lisan tetapi ada form yang diajukan dari unit-unit yang membutuhkan tambahan sumber daya manusia (SDM) baru ke bagian SDM untuk kemudian form pengajuan tersebut dapat diarsipkan atau didokumentasikan oleh bagian SDM.
- 3) Pengajuan sumber daya manusia (SDM) baru dari unit-unit ke bagian SDM sebaiknya dilakukan rutin setiap tiga bulan atau enam bulan sekali, mengingat banyaknya sumber daya manusia (SDM) khususnya yang masih berstatus honorer mengajukan resign ke bagian SDM.

## b. Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia

Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki proses rekrutment, seleksi dan penempatan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya agar lebih baik antara lain:

- 1) Rekrutment dan seleksi penerimaan sumber daya manusia (SDM) baru sebaiknya dilakukan secara adil dan transparan (hasil seleksi dipublikasikan).
- 2) Sumber daya manusia (SDM) yang diterima sebaiknya sumber daya manusia (SDM) yang memang benar-benar mempunyai kompetensi pada jenis pekerjaan yang dilamar, bukan diterima karena ada unsur keluarga yang bekerja di RS.
- 3) Bhayangkara Surabaya atau di lingkup Instansi Polisi Republik Indonesia (POLRI).
- 4) Penempatan sumber daya manusia (SDM) sebaiknya dilakukan sesuai dengan latar belakang pendidikannya atau keahliannya.

## c. Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Rekomendasi yang diusulkan pada proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya tidak ada karena pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara sudah berjalan efektif sesuai dengan buku pedoman pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM)

hanya saja bagian SDM mungkin dapat melakukan pembuatan Standart Operasional Prosedur (SOP) tentang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) agar peraturan tentang pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya bisa lebih kuat.

d. Perencanaan dan Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia

Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki proses perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya agar lebih baik antara lain:

- 1) Perencanaan dan pengembangan karier sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya sebaiknya bisa dilakukan oleh perusahaan sendiri tanpa menunggu keputusan dari pusat.
- 2) Perusahaan sebaiknya juga membuat perencanaan dan pengembangan karier bagi sumber daya manusia (SDM) yang masih berstatus honorer agar karier sumber daya manusia (SDM) tersebut juga bisa berkembang atau meningkat.

e. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki penilaian kinerja sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya tidak ada karena penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan sudah efektif sesuai dengan buku pedoman penilaian kinerja hanya saja hasil dari penilaian kinerja mungkin bisa di sampaikan kepada sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan agar sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan bisa mengetahui apa yang kurang dari kinerjanya dan apa yang harus diperbaiki dari kinerjanya.

f. Kompensasi dan Balas Jasa

Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki kompensasi dan balas jasa sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya agar lebih baik antara lain:

- 1) Kompensasi dan balas jasa terutama untuk sumber daya manusia (SDM) yang masih berstatus honorer sebaiknya bisa disamakan dengan upah minimum kabupaten atau kota (UMK) yang ditetapkan pemerintah.
- 2) Kompensasi dan balas jasa sebaiknya dinaikkan setiap tahun dan kenaikannya disesuaikan dengan pendapatan perusahaan.
- 3) Perusahaan sebaiknya tidak terlalu banyak merekrut sumber daya manusia (SDM) baru yang masih berstatus honorer karena akan mempengaruhi kompensasi dan balas jasa yang diberikan kepada sumber daya manusia (SDM) lainnya.

g. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki keselamatan dan kesehatan kerja sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya agar lebih baik antara lain:

- 1) Perusahaan selain memperhatikan kesehatan sumber daya manusiannya sebaiknya juga memperhatikan keselamatan sumber daya manusiannya dalam bekerja.
- 2) Sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di RS. Bhayangkara Surabaya selain diberikan jaminan kesehatan seperti di ikut sertakan dalam BPJS Kesehatan sebaiknya juga di ikut sertakan dalam jaminan kecelakaan kerja seperti BPJS Tenaga Kerja karena selain dua jaminan tersebut diwajibkan oleh pemerintah, sumber daya manusia (SDM) yang bekerja juga merasa terlindungi karena memiliki jaminan kesehatan dan kecelakaan kerja.

h. Kepuasan Kerja

Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki kepuasan kerja sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya agar lebih baik antara lain:

- 1) Pimpinan perusahaan seharusnya sering-sering untuk turun langsung kebawah untuk melihat pekerjaan sumber daya manusiannya.
- 2) Pimpinan unit seharusnya bertindak lebih tegas dengan memberikan teguran kepada sumber daya manusia (SDM) yang sering melemparkan tanggung jawab pekerjaannya kepada orang lain, apabila teguran tersebut tidak diperhatikan maka pimpinan unit bisa

melaporkan sumber daya manusia (SDM) yang bersangkutan ke pimpinan yang setingkat di atasnya agar diberikan tindak lanjut.

i. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Rekomendasi yang diusulkan untuk memperbaiki pemutusan hubungan kerja (PHK) di RS. Bhayangkara Surabaya tidak ada karena pemutusan hubungan kerja (PHK) sudah dilaksanakan secara efektif sesuai dengan buku pedoman pemutusan hubungan kerja (PHK) dan proses pemutusan hubungan kerja (PHK) kepada sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di RS. Bhayangkara Surabaya perlu dipertahankan.

### Saran

Berdasarkan hasil pembahasan yang telah penulis jelaskan sebelumnya, maka penulis mencoba memberikan saran kepada pihak perusahaan dan penelitian selanjutnya sebagai berikut:

Kesatu, Bagi Perusahaan (RS. Bhayangkara Surabaya)

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai tambahan pengetahuan bagi manajemen RS. Bhayangkara Surabaya khususnya manajemen bagian sumber daya manusia (SDM) terkait dengan aktivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM).
- b. Besar harapan penulis agar rekomendasi yang diusulkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan dapat diterapkan di RS. Bhayangkara Surabaya sebagai langkah perbaikan dalam aktivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di RS. Bhayangkara Surabaya.

Kedua, Bagi Penelitian selanjutnya

- a. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan perusahaan selain rumah sakit agar dapat diketahui aktivitas pengelolaan sumber daya manusia (SDM) di setiap perusahaan yang juga dapat digunakan sebagai dasar masukan oleh perusahaan lain dalam melakukan aktivitas pengelolaan sumber daya manusiannya.
- b. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan penelitian ini dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang akan diteliti.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.
- Bayangkara, IBK. 2008. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Cetakan 2. Salemba Empat, Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Audit Manajemen Prosedur dan Implementasi*. Edisi 2. Cetakan 3. Salemba Empat. Jakarta Selatan.
- Indriantoro N. dan Supomo B. 1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. Cetakan 1. BPF. Yogyakarta.
- Nazir, M. 2014. *Metodologi Penelitian*. Cetakan 9. Ghalia Indonesia. Bogor.
- Siagian, S. P. 1997. *Audit Manajemen*. Cetakan Pertama. Bumi Aksara. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2001. *Audit Manajemen*. Cetakan 1. Bumi Aksara. Jakarta.
- Simamora, H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang *Rumah Sakit*. 28 Oktober 2009. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2009 Nomor 153. Jakarta.
- Wibowo, W. 2011. *Cara Cerdas Menulis Artikel Ilmiah*. Cetakan 1. Buku Kompas. Jakarta.