

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DI RUMAH SAKIT

DR. MOHAMAD RIF'AN MAULANA



PERMASALAHAN SDM KESEHATAN DI INDONESIA :

- Kelangkaan/kekurangan supply (khususnya dokter, dokter spesialis dan Drg) → perangkapan pekerjaan di beberapa yankes/RS
- Distribusi SDM kes tidak merata → menumpuk di pulau Jawa & RS di pulau jawa → daya tarik di luar P. Jawa?
- Manajemen SDM di Institusi kes belum dilakukan dengan baik → manajemen rekrutmen s/d retirement?

-
- Divisi/Biro/ bagian SDM/ personalia belum dianggap & ditempatkan sebagai bidang strategis dalam organisasi → dikelola oleh orang-orang yang “bukan ahlinya”
 - Kapasitas SDM diupayakan terus untuk ditingkatkan lewat pendidikan (formal) & aneka pelatihan → aplikasi hasil diklat di tempat kerja?
 - Daya saing SDM kes untuk pasar luar negeri (globalisasi)? → sementara nakes asing mulai masuk Indonesia

PENDAHULUAN

- Amandemen UUD 1945 pasal 28 H → setiap warga negara berhak mendapatkan pelayanan kesehatan.
- UU Kesehatan No. 36 tahun 2009 → kesehatan merupakan suatu investasi bagi pembangunan sumber daya manusia sehingga lebih produktif secara sosial dan ekonomis.
- RS sebagai salah satu sarana pelayanan kesehatan mempunyai peran penting dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

**Perkembangan Jumlah Rumah Sakit (Umum & Khusus)
di Indonesia Tahun 2006-2010**

| No | Jenis Rumah Sakit | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
|---------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| 1 | Rumah Sakit Umum | 1.012 | 1.033 | 1.080 | 1.202 | 1.299 |
| 2 | Rumah Sakit Khusus | 280 | 286 | 292 | 321 | 333 |
| Jumlah | | 1.292 | 1.319 | 1.372 | 1.523 | 1.632 |

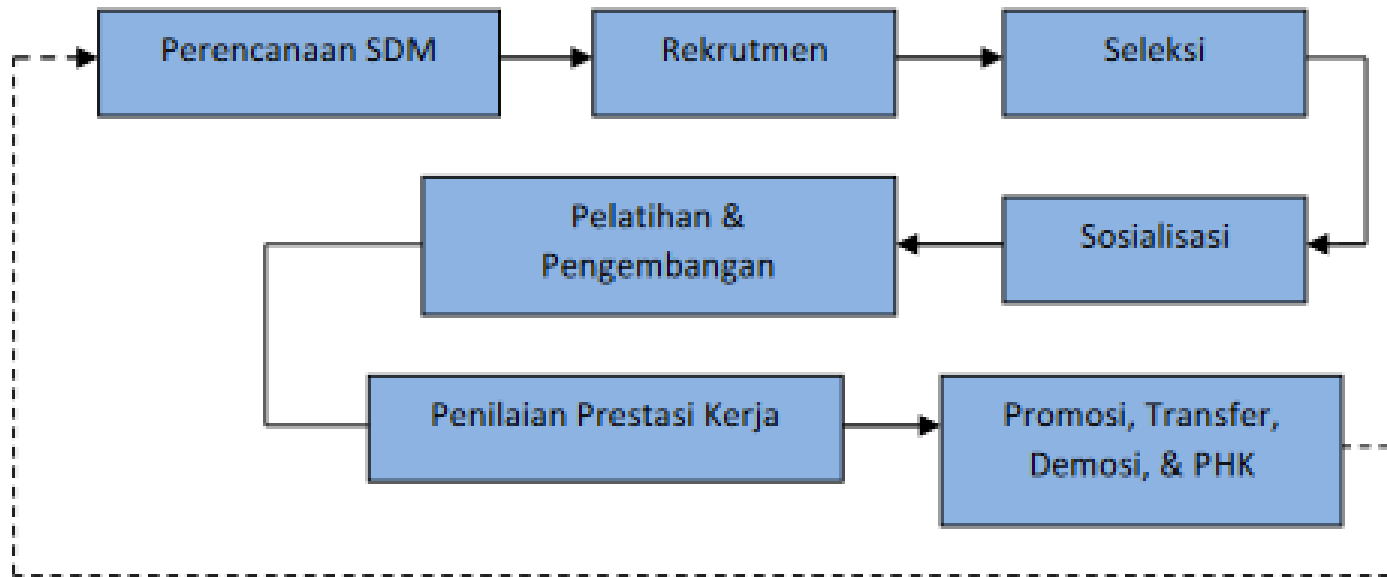
Sumber: Profil Kesehatan Indonesia 2010

Jumlah RS yang ada di Indonesia terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Belum lagi dengan terbukanya pasar bebas membuat rumah sakit lokal juga harus berkompetisi dengan rumah sakit di negara tetangga.

Dengan semakin meningkatnya jumlah rumah sakit, maka akan menjadi suatu tantangan atau mungkin ancaman bagi manajemen untuk mempertahankan karyawan agar tidak keluar dari rumah sakit yang mereka pimpin. Manajemen harus mempersiapkan berbagai strategi guna meminimalisir keinginan karyawannya untuk mencari pekerjaan alternatif di tengah semakin banyaknya rumah sakit yang didirikan.



**Human
Resource
Management**



Proses Manajemen SDM dalam Organisasi



“Recruitment is the act or process of an organization attempting to obtain additional manpower for operational purpose.”

Andrew E. Sikula, Personnel Administration and Human Resources Management (John Wiley & Sons, Inc., 1981) hlm. 183; A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), hlm.33

PROSES REKRUITMENT

- a) Mengidentifikasi Jabatan yang kosong dan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan
- b) Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan
- c) Menentukan dimana kandidat yang tepat harus dicari
- d) Memilih metode rekrutmen yang tepat
- e) Pemanggilan kandidat yang memenuhi persyaratan
- f) Menyaring/menyeleksi kandidat
- g) Membuat penawaran kerja
- h) Mulai bekerja

TAHAPAN STRATEGI REKRUITMEN

Recruitment Strategy

Recruitment Planning

Recruitment Resources

Trained Recruiters

How to Evaluate the Candidates

Recruitment Database

SUMBER REKRUTMEN

- a) Sumber Tenaga Kerja dari Dalam (Internal) → Promosi, Transfer, Demosi
- b) Sumber Tenaga Kerja dari Luar (Eksternal)
 - Iklan Media Massa
 - Media Sosial
 - Lembaga Pendidikan
 - Lamaran Kerja yang sudah masuk di Lembaga
 - Pengambilan tenaga dari luar atau dari dalam sama-sama memiliki kebaikan dan kekurangan

Di bawah ini dijelaskan keuntungan dan kerugian dari sumber perekrutan internal dan eksternal.³⁵

| Sumber Perekrutan | Keuntungan | Kerugian |
|-------------------|--|--|
| Internal | Semangat dari orang yang dipromosikan | "Perkawinan sedarah". |
| | Penilaian kemampuan yang lebih baik | Kemungkinan menyebabkan turunnya semangat bagi mereka yang tidak dipromosikan |
| | Biaya yang lebih rendah untuk beberapa pekerjaan | Persaingan "politisi" untuk mendapat promosi |
| | Motivator untuk kinerja yang baik | Kebutuhan akan program pengembangan manajemen |
| | Menyebabkan pergantian kepemimpinan melalui promosi | |
| Eksternal | Hanya perlu merekrut staf di tingkat yang paling dasar | |
| | "Darah" baru membawa perspektif baru | Mungkin orang yang terpilih akan "cocok" dengan pekerjaan atau organisasi |
| | Lebih murah dan cepat daripada melatih professional | Dapat menyebabkan turunnya semangat bagi kandidat internal yang tidak terpilih |
| | Tidak ada kelompok pendukung politis dalam organisasi. Dapat membawa wawasan industri baru | "Penyesuaian" atau waktu orientasi yang lebih lama |

TEKNIK-TEKNIK DALAM REKRUITMEN

- Rekrutmen Sentralisasi

Rekrutmen ini cocok untuk rekrutmen calon karyawan dalam jumlah besar dan posisi yang sejenis dalam artian calon karyawan akan memulai pada level yang sama. Hal ini dilakukan guna memudahkan pengelolaan SDM dan pelatihan kedepannya

- Rekrutmen Desentralisasi

Rekrutmen ini sesuai dengan rekrutmen skala kecil dengan ketersediaan posisi yang terbatas

REKRUTMEN DALAM PERSPEKTIF ISLAM

Berbicara tentang masalah rekrutmen, Islam memberikan penekanan pada apa yang disebut oleh orang Barat dengan Merit System.

Kata “merit” berarti penghargaan dan imbalan yang diberikan berdasarkan tingginya kualitas jasa (keunggulan) yang dilakukan. Allah Swt berfirman dalam Surat al-Qashas ayat 26:

“Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja ialah orang yang kuat dan dapat dipercaya”.

(QS. Al Qashas (28):26).

Rasulullah SAW bersabda:

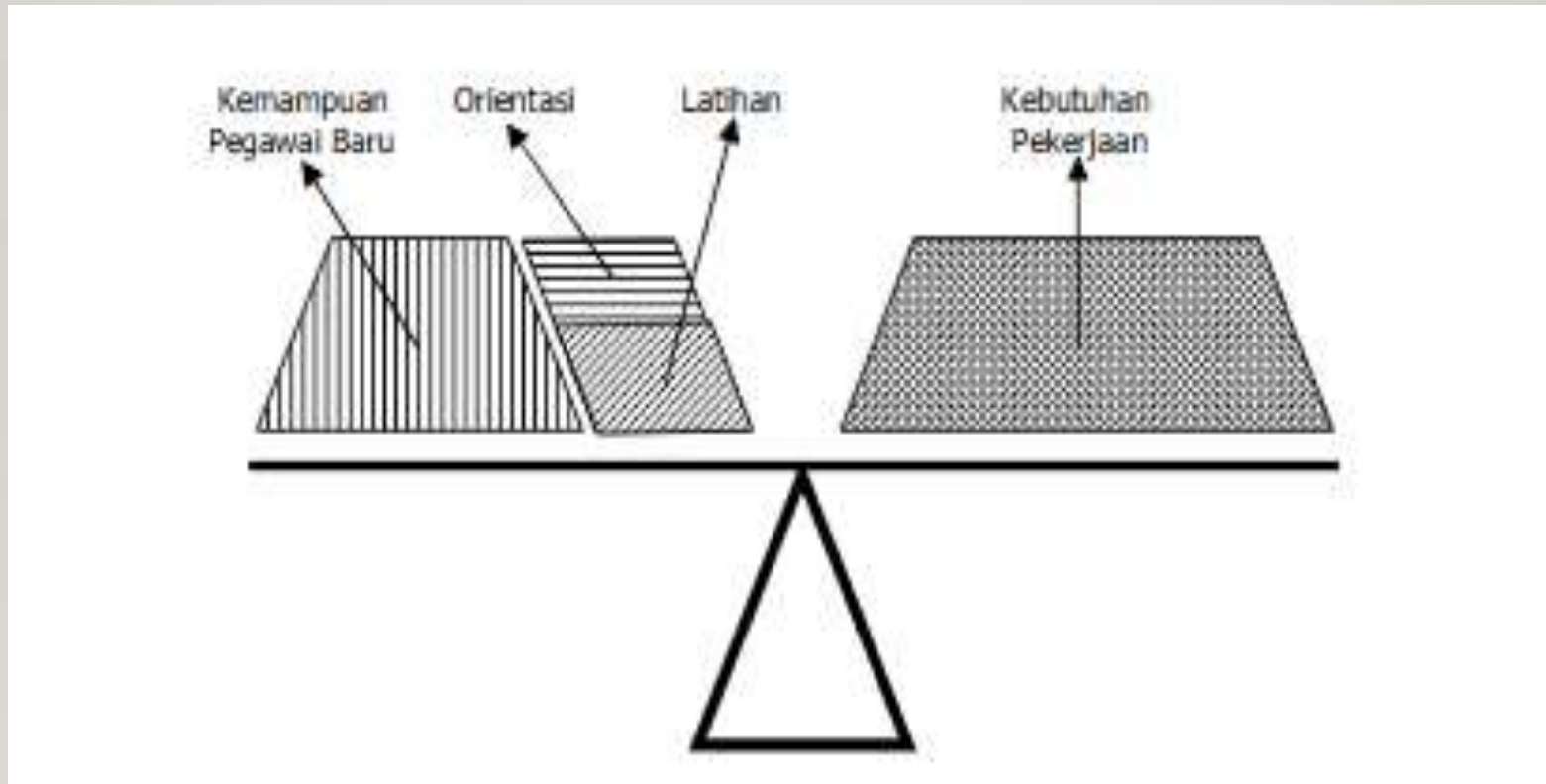
“Barangsiapa yang diberi kepercayaan untuk mengurus sesuatu perkara lalu mengangkat pegawai berdasarkan nepotisme, akan dikutuk oleh Allah dan Allah tidak akan menerima kinerjanya yang serupa meskipun adil”

Sharfuddin Ibnomer Mohamed, “Toward an Islamic Administrative Theory”, in *The American Journal of Islamic Social Sciences*, Vol.4, No.2, 1987, p. 220-244; Azhar Arsyad, *Pokok-Pokok Manajemen...* hlm. 180

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN



Davis dan Westher dalam Bambang Suyono (1993:6) memberikan ilustrasi tentang keseimbangan antara kemampuan pegawai baru dengan lembaga setelah orientasi dan latihan.



MANFAAT LATIHAN DAN PENDIDIKAN

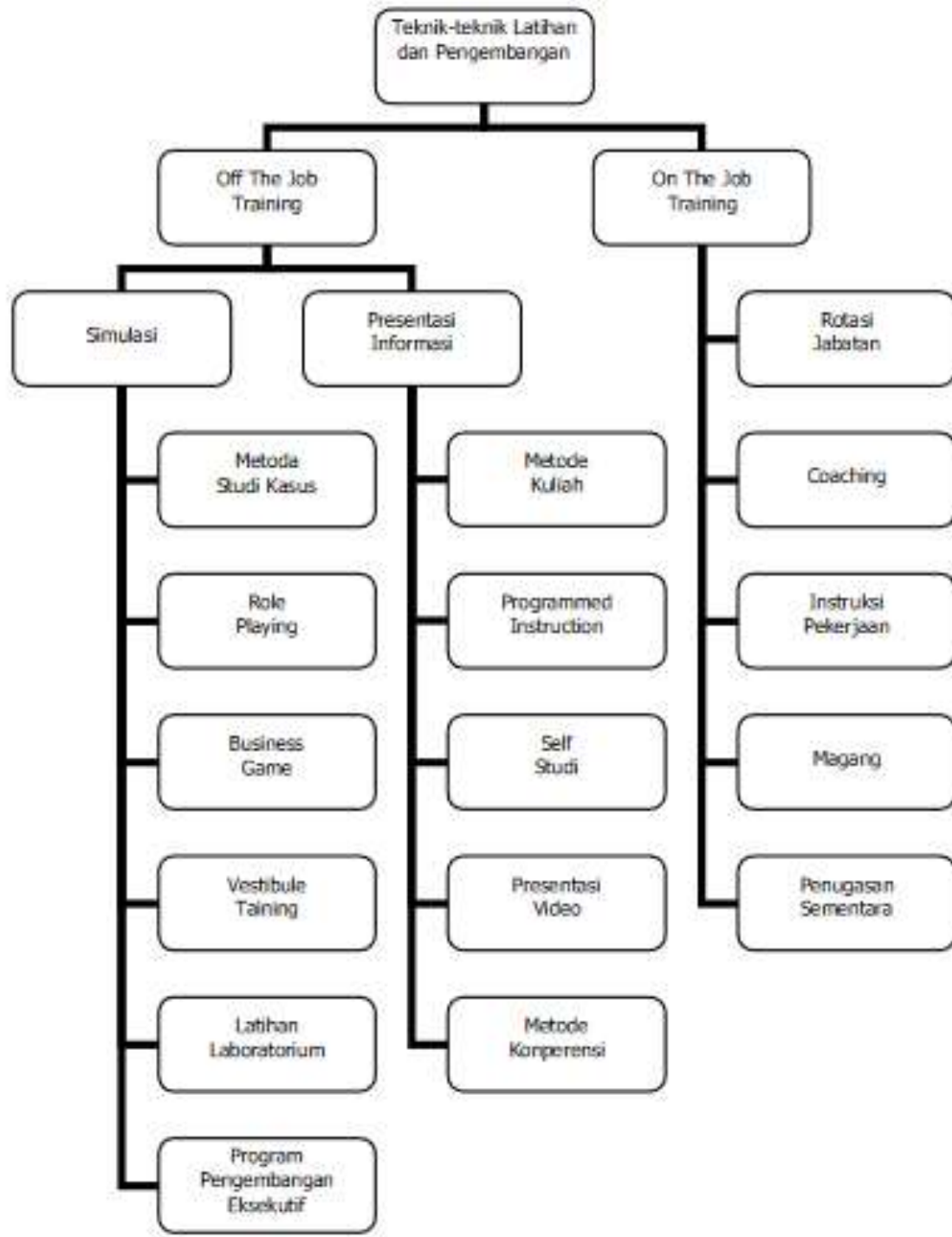
- Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
- Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

PRINSIP-PRINSIP LATIHAN DAN PENDIDIKAN

1. *Individual Differences*
2. *Relation to the Job Analysis*
3. *Motivation*
4. *Active Participation*
5. *Selection of Trainees*
6. *Selection of Trainers*
7. *Trainer Training*
8. *Training Method*
9. *Principles of Learning*

TEKNIK – TEKNIK LATIHAN DAN PENDIDIKAN SDM

1. Metode Praktis (on the Job Training)
2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (off the Job Training)



EFEKTIVITAS LATIHAN DAN PENDIDIKAN

Efektivitas suatu kegiatan dapat dilihat melalui evaluasi dari kegiatan tersebut. Dalam hal ini masalah yang berkaitan dengan evaluasi latihan dan pendidikan adalah mengukur seberapa besar latihan dan pendidikan yang diberikan telah menambah, merubah serta meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan sikap para karyawan sesuai dengan yang diharapkan oleh institusi

Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam kegiatan evaluasi :

1. Menentukan kriteria evaluasi
2. Melakukan tes pendahuluan (Pre test)
3. Pelaksanaan pelatihan dan pendidikan
4. Melakukan tes purna pelatihan (Post test)
5. Transfer atau Promosi
6. Tindak lanjut

REWARD AND PUNISHMENT



REWARD



“*Reward* adalah ganjaran, hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi usahanya untuk memperbaiki kinerja yang telah dicapai”. (Nugroho, 2006)

Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania, 2006. Tujuan utama dari program reward adalah :

- Menarik orang yang memiliki kualifikasi untuk bergabung dengan organisasi
- Mempertahankan karyawan agar terus datang untuk bekerja
- Mendorong karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi

Reward dibagi menjadi dua jenis :

- Penghargaan Ekstrinsik :
 1. Finansial (gaji dan upah, tunjangan, bonus/insentif)
 2. Non finansial (penghargaan interpersonal, promosi)

PUNISHMENT



Menurut Ivancevich, Konopaske dan Matteson dalam Gania (2006:226)

“Punishment didefinisikan sebagai tindakan menyajikan konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan sebagai hasil dari dilakukanya perilaku tertentu”

JENIS-JENIS PUNISHMENT

- Hukuman Ringan
 1. Teguran Lisan
 2. Teguran tertulis
 3. Pernyataan tidak Puas secara tidak tertulis

○ Hukuman Sedang

1. Penundaan kenaikan gaji
2. Penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan RS
3. Penundaan kenaikan pangkat atau promosi

○ Hukuman Berat :

1. Penurunan pangkat atau demosi
2. Pembebasan dari jabatan
3. Pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan
4. Pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di RS

RETENSI

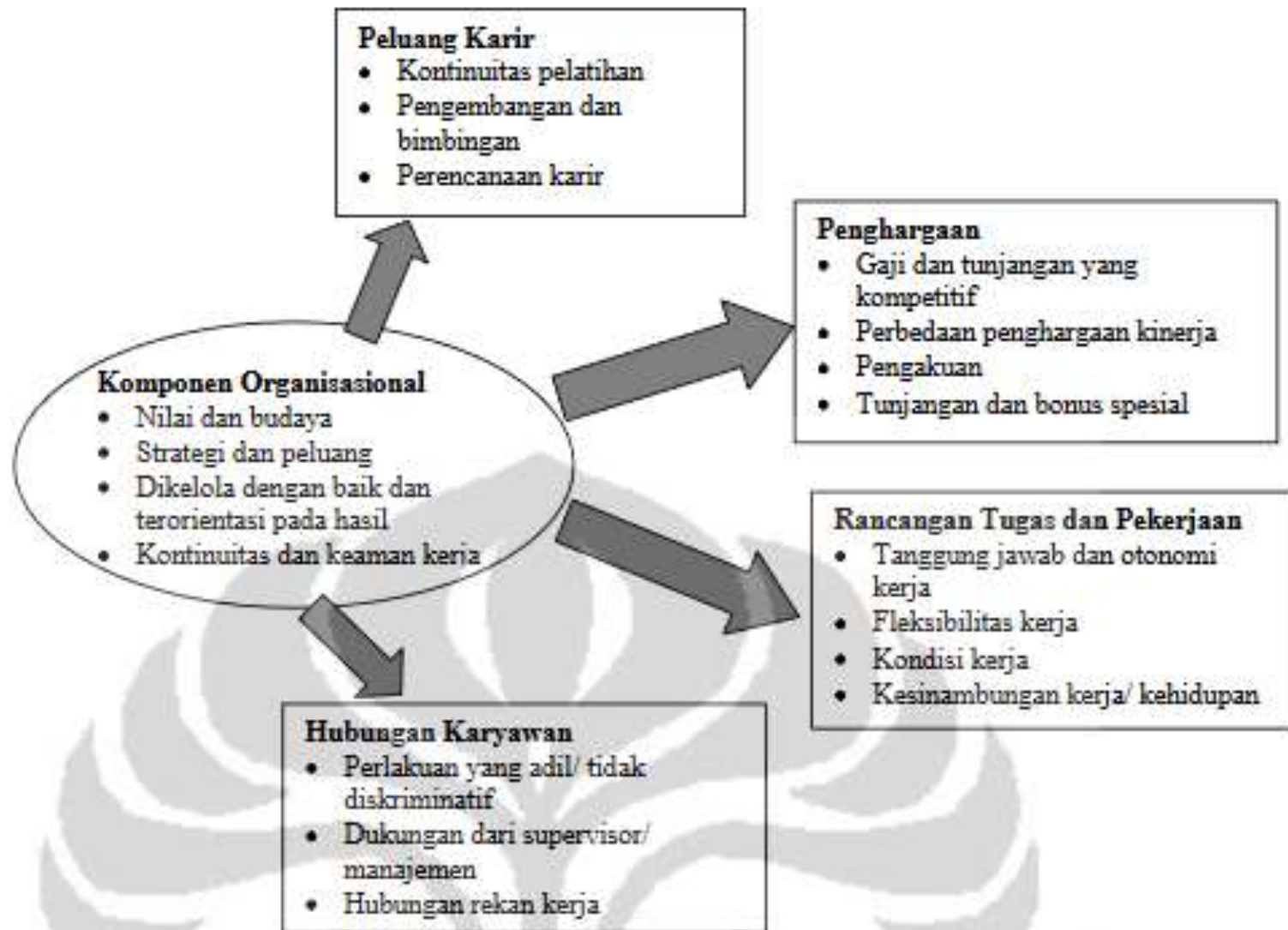


Menurut Nair, Retensi karyawan merujuk kepada kebijakan dan praktik yang dilakukan perusahaan untuk mencegah karyawan mereka yang berharga meninggalkan pekerjaan mereka.

Dan menurut Robins dan Judge, data mengenai retensi karyawan dikaitkan dengan data turnover karyawan. Perputaran karyawan (employee turnover) adalah pengunduran diri permanen karyawan baik secara sukarela maupun tidak sukarela dari suatu perusahaan.

PENGARUH *TURNOVER RATE* TERHADAP RETENSI KARYAWAN

$$\textit{Turnover Rate} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar Pada 1 Periode}}{\text{Jumlah Rata-Rata Karyawan Periode Tersebut}} \times 100$$



Gambar 2.1 Faktor Penentu Retensi Karyawan (Mathis dan Jackson 2011)

REFERENSI

1. Herawaty, Anissa. 2012. *Faktor-faktor yang berhubungan dengan retensi karyawan di Rumah Sakit Khusus Bedah Rawamangun Tahun 2012*. Jakarta.
2. Gaol, Jimmy L. 2014. *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Gramedia.
3. Rachmawati, Ike K. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Andi.
4. Iskarim, Mochamad. 2017. *Rekrutmen Pegawai Menuju Kinerja Organisasi yang berkualitas dalam Perspektif MSDM dan Islam*. Dalam jurnal *Manageria : Jurnal Manejemen Pendidikan Islam*, volume 2 Nomer 2, November 2017.
5. Hani Handoko, T. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
6. Nugroho, Bambang. 2006. *Reward dan Punishment*. Bulletin cipta karya, departemen pekerjaan umum edisi no 6/IV/ juni 2006.

-
7. Ivancevich, Konopaske Dan Matteson. 2006. Perilaku Manajemen Dan Organisasi. alih bahasa Gina Gania. Jakarta : Erlangga.
 8. Mathis, Robert L. dan Jackson John H. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta : Salemba Empat.
 9. Nair, S. Shiny. "Employee Retention,"
<http://www.articlesbase.com/human-resources-articles/employee-retention-995426.html>.(diakses pada 16 Februari 2012).
 10. Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2008. Perilaku Organisasi Edisi Kedua Belas. Jakarta : Salemba Empat.