

# Analisis Proses Manajemen Sumber Daya Manusia Di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada

<sup>1</sup>Edy Wahyudi

<sup>2</sup>Lingiani

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Wisnuwardhana Malang, Indonesia

Email: [fullboo@gmail.com](mailto:fullboo@gmail.com)

**Abstract.** *The Human Resources Management Process at Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada consists of Human Resources planning, personnel selection, training and development, and performance assessment. The Human Resource Management process influences the hospital services provided to patients. The aim of this research is to analyze the Human Resources management process at Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. The research method used is a descriptive design, a qualitative approach using in-depth interview techniques. There were informants consisting of 5 (five) informants, namely the Head of Human Resources (HRD), Education and Training, Personal Administration, Development and Medical Services, as well as the Head of the Medical Services Division. The research data obtained was analyzed through thematic analysis. The results obtained are that the Human Resources management process at Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada carries out personnel planning if there are requests for needs in each part or section of the Hospital. In the planning stage, the focus will be on medical personnel because they have an essential role in providing care to patients. The selection stage consists of three stages, including the administration stage, psychology test, capability test according to each scientific discipline. Therefore, Human Resources (HR) management has a very urgent or important role in creating quality employees who have optimal performance.*

**Keywords:** *Human Resources Management (HR), Planning, Process*

## PENDAHULUAN

Rumah sakit memiliki beberapa definisi yang secara garis besar memiliki makna yang hampir sama. Menurut WHO (*World Health Organization*), Rumah Sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna (komprehensif), penyembuhan (kuratif), dan pencegahan penyakit (preventif) kepada masyarakat. Rumah sakit juga merupakan pusat pelatihan bagi tenaga kesehatan dan pusat penelitian medik. Sumber Daya Manusia merupakan suatu modal serta aset yang perlu dimiliki oleh setiap perusahaan untuk menunjang jalannya

perusahaan. Tanpa landasan yang kuat serta kompetensi dalam organisasi, maka organisasi tidak akan dapat berfungsi dengan baik. Saat ini pertumbuhan ekonomi sudah menjadi hal yang lumrah bagi setiap pelaku usaha, dan setiap pelaku usaha harus memperhatikan dan bersiap menerima Sumber Daya Manusia yang tepat guna dan mampu mendongkrak keberhasilan usaha tersebut sehingga mampu bersaing dengan pelaku usaha lain.

Dalam mengelola Sumber Daya Manusia perlu untuk harus tersusun komprehensif dan terprogram baik. Hal ini bermakna dalam

merencanakan Sumber Daya Manusia perlu untuk dilaksanakan dengan strategis serta sistematis berkaitan peramalan (*forecasting*) penyediaan tenaga kerja dimasa depan dengan jumlah serta kualitas yang memenuhi kebutuhan yang ada, dengan memanfaatkan pusat informasi yang *valid*. Sedangkan menurut (Subanegara PH, 2005), Menerapkan Sumber Daya Manusia dengan baik dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam organisasi.

Rumah Sakit merupakan suatu lembaga kesehatan yang khas, dikarenakan bercampur antara padat teknologi, padat karya serta padat modal oleh karena itu Rumah Sakit dalam pengelolaannya menjadi disiplin ilmu tersendiri yang dimana dihasilkan 2 (dua) disiplin ilmu secara bersamaan, yakni teknologi serta perilaku manusia didalam suatu organisasi atau lembaga. Terkait itu, pada Undang-Undang Nomor: 36 Tahun 2009 mengenai Kesehatan dalam pasal 33 ayat 1 dinyatakan bahwa tiap pimpinan penyelenggara pelayanan kesehatan masyarakat patut mempunyai kemampuan manajemen kesehatan yang diperlukan. Berkaitan dengan itu dikuatkan pada pasal 34 ayat 1 (satu) yang menegaskan krusialnya kemampuan personal terkait tanggungjawab yang dimilikinya.

Dalam manajemen Sumber Daya yang penting yakni Sumber Daya Manusia. Perlu disadari oleh semua tingkatan manajemen akan pentingnya Sumber Daya Manusia ini disebabkan saat ini teknologi semakin maju, aspek manusia masih memiliki

peran yang esensial terhadap kesuksesan lembaga atau organisasi. Saat pengelolaan manusia, maka wajib menyimak praktek manajemen Sumber Daya Manusia yang esensial, yakni analisis dan desain uraian tugas, penentuan rencana Sumber Daya Manusia, *recruitment*, penyaringan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, penilaian kinerja, serta hubungan karyawan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari data yang ada menyatakan bahwasanya total pegawai Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada berjumlah 249. Data tersebut didapatkan secara valid atau layak dilapangan dikarenakan Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada juga melalui proses akreditasi secara mutu dan memperoleh akreditasi Rumah Sakit dengan predikat Lulus Paripurna. Ketenagakerjaan di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada terdiri dari: 8 dokter umum, 26 orang dokter spesialis, perawat 88 orang, bidan 24 orang, tenaga kesehatan lain 37 orang, non tenaga kesehatan 66 orang. Berkesesuaian dengan itu, diperoleh informasi bahwasanya tampilan dalam mengelola Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada memperoleh imbas jumlah serta kualifikasi Sumber Daya Manusia yang masih dalam keadaan tidak memenuhi standar yang ada. Karena setiap unit memiliki kekurangan tenaga kerja untuk memaksimalkan kinerja pelayanan di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. Kekurangan tersebut terjadi karena telah terjalin kerjasamanya antara Rumah Sakit Khusus Bedah

Hasta Husada dengan Lembaga asuransi BPJS kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan tentunya berpengaruh terhadap kunjungan pasien yang semakin meningkat

### LANDASAN TEORI

Manajemen Sumber Daya Manusia Rumah Sakit menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 03 tahun 2020, menjelaskan tentang pelayanan pada fasilitas kesehatan harus memberikan paling sedikit terdiri dari pelayanan medik dan penunjang medik, pelayanan keperawatan dan kebidanan, dan pelayanan non medik. Pelayanan medik dan penunjang medik dalam Rumah Sakit terdiri atas pelayanan medik umum, pelayanan medik spesialis dan pelayanan medik subspecialis. Pelayanan keperawatan dan kebidanan meliputi asuhan keperawatan generalis dan asuhan keperawatan spesialis, dan asuhan kebidanan. Pelayanan non medis terdiri dari pelayanan farmasi, pelayanan sterilisasi sentral dan *laundry* (binatu), pengolahan makanan (gizi), pemeliharaan sarana dan prasarana dan alat kesehatan, informasi dan komunikasi, pemulasaran jenazah, dan pelayanan non medik lainnya.

Didalam Permenkes Nomor 03 tahun 2020, Rumah Sakit mempunyai kategori Sumber Daya Manusia yang terdiri dari tenaga medis, tenaga psikologi klinis, tenaga keperawatan, tenaga kebidanan, tenaga kefarmasian, tenaga kesehatan masyarakat, tenaga kesehatan lingkungan, tenaga gizi, tenaga keterampilan fisik, tenaga keteknisan

medis, tenaga teknik biomedika, tenaga kesehatan lainnya, dan tenaga non kesehatan. Tenaga medis yang dimaksud berdasarkan Permenkes Nomor 03 tahun 2020, terdiri atas dokter, dokter gigi, dokter spesialis, dan dokter subspecialis.

Sedangkan secara umum dalam manajemen Sumber Daya Manusia diartikan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (A. Subahtiyar, 2021). Menurut A. Subahtiyar (2021), juga menjelaskan terkait dengan Manajemen Sumber daya Manusia secara umum, yang artinya adalah suatu ilmu atau cara yang mengatur bagaimana hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) Bersama Perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Menurut Mathis dan Jackson (dalam Prasadja, 2019) Sumber Daya Manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Panggabean (dalam Prasadja, 2019), terkait dengan MSDM ini justru mengangkat adanya proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Ahli lain menceritakan secara jelas terkait dengan MSDM yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2019). Hal ini berbanding terbalik dengan ungkapan manajemen sumber daya manusia dalam ruang lingkup kesehatan atau rumah sakit, seperti dijelaskan oleh Nurhidayah (2018) bahwa sumber daya manusia rumah sakit terdiri dari tenaga kesehatan dan non kesehatan. Sumber daya manusia rumah sakit adalah aset rumah sakit yang sangat berharga karena manusialah yang mengendalikan seluruh kegiatan yang ada di rumah sakit. Kegiatan inti rumah sakit yaitu pelayanan kesehatan dikerjakan oleh tenaga kesehatan, sedangkan kegiatan manajemen dan teknis yang tidak langsung berhubungan dengan pelayanan kesehatan dikerjakan oleh tenaga non kesehatan.

Menurut Nurhidayah (2018), dalam penelitiannya membahas tentang fungsi daripada manajemen

sumber daya manusia, yaitu terdiri dari analisis jabatan, perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi dan penempatan, pendidikan dan pelatihan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, pengembangan karir, kesejahteraan dan keselamatan kerja, hubungan industrial, dan pemutusan hubungan kerja. Secara umum dalam fungsinya, manajemen sumber daya manusia pada perusahaan konvensional menerapkan hal tersebut seperti yang dijelaskan oleh Handoko (dalam Julyta Prisca Aulia, 2018) menyatakan bahwa fungsi manajemen ada 5 yaitu: *Planning*, *Organiszing*, *Staffing*, *Directing*, dan *Controlling*.

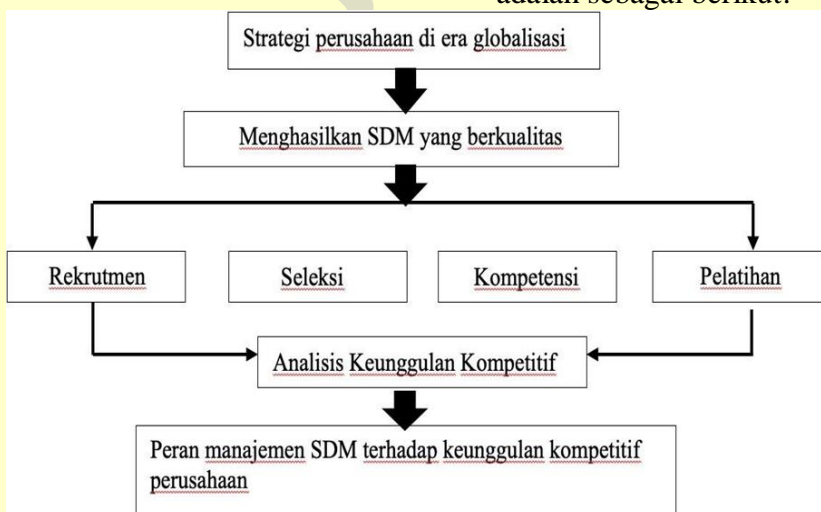
## METODE

Pelaksanaan penelitian ini berlangsung di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. Penelitian ini dilaksanakan di bulan Oktober hingga Desember 2023. Metode penelitian yang digunakan yakni penelitian kepustakaan atau tinjauan Pustaka, mengidentifikasi, mengevaluasi dan menginterpretasikan hasil penelitian terhadap topik atau fenomena tertentu yang menjadi perhatian peneliti (Kitchenham, 2004). Dalam penelitian *scoping review* atau tinjauan Pustaka, peneliti melakukan sintesis tematik yang disusun dari hasil-hasil penelitian terdahulu sehingga dapat digunakan oleh pembaca untuk memperoleh rangkuman teori dan temuan empiris terkait dengan topik yang diteliti (Cisco, 2014). Tinjauan pelingkupan merupakan tinjauan literatur untuk mensintesis hasil penelitian (Daudt et al., 2013). Tujuan

dari tinjauan pelingkupan adalah untuk memetakan literatur yang ada pada suatu bidang yang diminati ditinjau dari *volume*, sifat, dan karakteristik penelitian utama yang diteliti, dengan langkah-langkah menyusun, merangkum, dan melaporkan hasilnya, yang memberikan gambaran deskriptif dan numerik. Ringkasan data dan analisis tematik jurnal terpilih (Pham et al., 2017). Data kajian kepustakaan bersumber dari referensi jurnal dan penelitian terdahulu dari beberapa artikel dan *website*, sedangkan dari sumber utama dilapangan yaitu dari dokumen internal Rumah sakit yang meliputi *Profil* Rumah sakit, Peraturan Internal dan Pedoman Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada yang terdiri dari *Corporate by Laws, Hospital dan Medical Staff by Lawss* serta dokumen kepegawaian yang tertuang dalam Rencana

Strategis Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada.

Penelitian ini memiliki alur pemikiran yang dimulai dari adanya era (masa) globalisasi yang mengundang perlawanan perusahaan yang satu dengan lainnya. Setiap perusahaan berusaha menambah kualitas Sumber Daya Manusia untuk memperoleh kualitas kompetitif perusahaan. Dengan sistem *recruitment* serta seleksi pegawai sesuai standar, memberikan *training* atau pelatihan pada pegawai, serta meningkatkan kemampuan kerja (*skill*) pegawai, hal ini dapat menjadi faktor yang dapat menambah kualitas dan mutu Sumber Daya Manusia. Maka dari itu, dari gambaran situasi dan fakta yang ditemukan, dibawah ini dijelaskan kerangka pikir terkait dengan proses dan analisis manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada, adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Bagan kerangka pikir analisis manajemen sumber daya manusia di RS Khusus Bedah Hasta Husada

Kemudian dari kerangka pikir yang ditemukan pada lapangan, diungkap dan dibandingkan dengan referensi-

referensi jurnal, yang bertujuan untuk mengidentifikasi studi yang relevan antara fenomena yang ada dilapangan

dengan teori yang digunakan untuk mengkaji temuan atau permasalahan yang telah ditemukan berdasarkan data kepustakaan yang ada.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada menerapkan sistem perencanaan yang dimana dibuat perencanaan strategi pada RENSTRA (Rencana Strategis Rumah Sakit), kemudian dari penyusunan Renstra tersebut, diharapkan mampu diperoleh total pengunjung (kunjungan pelayanan) Rumah Sakit dan total penghasilan atau omset pendapatan (*revenue*) Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada sesuai dengan target yang direncanakan melalui Rencana Strategis Rumah Sakit. Kemudian dari dasar Renstra tersebut para pemangku kepentingan mengadakan pertemuan dan rapat kerja dengan lini masing-masing divisi di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada yaitu, Sub Bagian Kepegawaian (HRD) dan semua Sub Bagian/Bidang yang ada di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada, dengan tujuan memulai untuk mencapai target yang hendak diraih dan terkait dengan anggaran yang perlu disiapkan pada saat merencanakan Sumber Daya Manusia atau ketenagaan di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. Akan tetapi, anggaran itu hanya sebagai *support* (pendukung) peningkatan pada perencanaan SDM atau pegawai di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada, untuk itu kesulitan pada perencanaan Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada hanya terkait dengan *job*

*analysis* dan penghitungan beban kerja yang tidak sesuai untuk pengalokasian SDM. Kedua hal tersebut menjadi kendala dan penghambat utama dalam pengelolaan manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah sakit Khusus Bedah Hasta Husada.

Setelah dilakukan analisa beban kerja pada semua unit kerja yang ada di Rumah sakit Khusus Bedah Hasta Husada, dan didapat perolehan kebutuhan yang ditetapkan, maka tahapan berikutnya adalah melakukan rekrutmen dan seleksi Sumber Daya Manusia atau pegawai. Dalam prosesnya, pihak Rumah Sakit melakukan seleksi pegawai atau SDM melalui rekrutmen yang diumumkan pada media sosial yang dimiliki oleh Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. Kemudian setelah berkas lamaran terkumpul diseleksi melalui seleksi berkas administrasi pegawai, dan apabila berkas administrasi calon pegawai memenuhi persyaratan, bisa dilanjutkan ke tahap pemanggilan calon karyawan untuk menghadiri berbagai tes yang diselenggarakan oleh tim HRD Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. Pengumuman kandidat yang diterima untuk mengikuti tahap tes kualifikasi dan akademik diumumkan melalui grup media *online* yang disiapkan oleh tim HRD Rumah Sakit.

No.	Unit Organisasi	Kekurangan Karyawan	Bagian	Klasifikasi
1	Instalasi Farmasi	2	Asisten Apoteker	SMK/D3 Farmasi
2	Unit Rekam Medik	2	<i>Coding dan Indexing</i>	D3 Rekam Medik
		4	Pendaftaran	SMA/SMK
3	Instalasi Gizi	1	Prakarya Gizi	SMK Tata Boga
4	Bag. <i>Security</i>	3	<i>Security</i>	SMA/SMK
5	Bag. <i>Loundry</i>	1	Pelaksana <i>Loundry</i>	SMA/SMK
6	Instalasi Rawat Inap	1	Perawat Pelaksana Garuda	D3/S1 Keperawatan
		4	Perawat Pelaksana Rajawali	D3/S1 Keperawatan
		4	Bidan Pelaksana Kamar Bersalin	D3 Bidan
7	Instalasi Rawat Jalan	4	Perawat Pelaksana IRJ	D3/S1 Keperawatan
8	Instalasi Gawat Darurat	4	Perawat Pelaksana	D3/S1 Keperawatan
9	Bagian Kepegawaian	2	Staf Kepegawaian dan Diklat	D3/S1
10	Bagian Sekretaris	2	Kesekretariatan	D3/S1

Tabel 3. Rekapitulasi Kebutuhan Karyawan

Dari tabel diatas diketahui bahwa pelaksanaan pengukuran Analisis Beban Kerja di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada pada tahun 2023 dilakukan pada 10 unit kegiatan, yaitu Unit Farmasi, Unit Rekam Medik, Unit Instalasi Gizi, Bagian *Security*, Bagian *Loundry*, Instalasi Rawat Inap (Ruang Garuda, Ruang Rajawali, Ruang Kamar Bersalin), Unit Instalasi Rawat Jalan, Unit Instalasi Gawat Darurat, Bagian Kepegawaian dan Bagian Sekretaris. Dari hasil pengolahan data Analisis Beban Kerja pada 10 unit di lingkungan Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada, diketahui banyak setiap unit memiliki kekurangan tenaga untuk memaksimalkan kinerja pelayanan di

Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. Kekurangan tersebut terjadi dikarenakan telah terjalin kerjasamanya Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada dengan Layanan Asuransi BPJS Kesehatan (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) dan berpengaruh terhadap kunjungan pasien yang semakin meningkat. Hasil pengukuran ABK adalah awal dari perhitungan kebutuhan pegawai secara kuantitatif, sedangkan pertimbangan dari aspek kualitatif yang antara lain syarat jabatan, kompetensi, pendidikan, dan sebagainya yang melekat pada peran dan tugas fungsi serta uraian jabatan organisasi yang bersangkutan, yang merupakan proses lanjutan dari kegiatan Analisis Beban Kerja serta

pembuatan kebijakan lainnya. Hasil pelaksanaan pengukuran Analisis Beban Kerja dapat digunakan untuk memberikan informasi secara transparan baik kepada Direktur Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada maupun seluruh pihak yang terkait mengenai proses bisnis, serta digunakan sebagai acuan dalam menyusun *action plan* pelaksanaan reformasi birokrasi, guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, diharapkan pada tahun yang akan datang kegiatan analisis beban kerja dapat terus menerus dikembangkan dan disempurnakan, baik dalam hal metodologi, proses, maupun penggunaan hasil pengukurannya, mengingat signifikansi kegiatan ini sebagai bahan masukan untuk kegiatan-kegiatan yang strategis di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada.

Sistem pendidikan dan pelatihan Sumber Daya Manusia yang dilaksanakan di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada setiap tahun sesuai dengan kebutuhan pendidikan dan pelatihan (dituangkan dalam Rencana Belanja Anggaran Rumah Sakit) yang telah ditetapkan dan disetujui oleh setiap unit kegiatan di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. Tindakan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan para staf (pegawai) serta meningkatkan kemampuannya dalam memberikan perawatan di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. Sistem Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada dapat diketahui

lebih lanjut dengan mengacu pada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

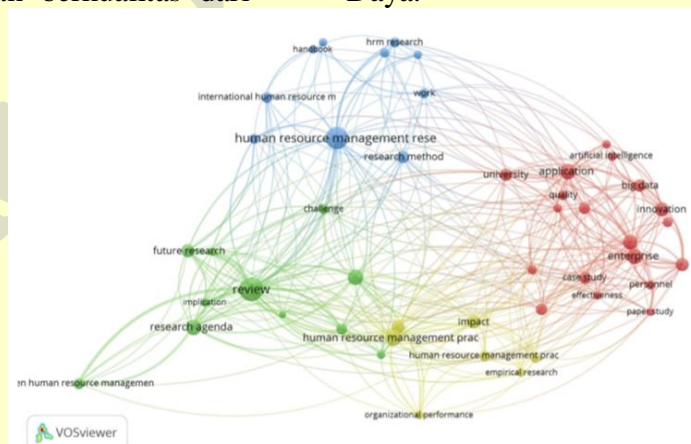
Pengelolaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu aspek terpenting dalam setiap organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu penelitian yang bertujuan untuk menjaring data pegawai dalam suatu organisasi melalui observasi, analisis, penelitian, dan pengembangan. Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi dengan cara yang efisien dan efektif. SDM yang harus dimiliki Rumah Sakit pada prinsipnya sudah tercakup dalam peraturan internal Rumah Sakit. Hal yang masuk dalam ruang lingkup peraturan pengelolaan pegawai tersebut meliputi penentuan jumlah dan rincian rumusan ketenagaan secara spesifik, peralatan (sarana dan prasarana) yang dibutuhkan dalam pelayanan, serta program layanan unggulan sebagai sarana pendukung yang perlu dimiliki oleh Rumah Sakit. Sumber Daya Manusia (ketenagaan) pada Rumah Sakit, harus tersusun sesuai standar yang diberlakukan, seperti pengelolaan SDM (pegawai), pengelolaan sistem manajemen (program kegiatan), dan pengelolaan sistem teknologi informasi kesehatan. Ketiga komponen tersebut merupakan indikator yang perlu dibutuhkan oleh Rumah Sakit dalam melewati persaingan serta mewujudkan Rumah Sakit yang profesional, handal dan memenuhi kepuasan pasien. Rumah Sakit yang memiliki pengelolaan manajemen SDM yang baik, selalu



memberikan bantuan pelayanan kesehatan yang berintegritas dan berkualitas. Hal ini merupakan indikator dan cara Rumah Sakit untuk meningkatkan citra (*brand image*) serta *revenue* (pendapatan) dari sisi mutu (kualitas) layanan Rumah Sakit.

Kualitas Sumber Daya Manusia terstandarisasi yang dimiliki oleh Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada, sangat menentukan mutu pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien atau pengguna jasa Rumah sakit. Untuk menciptakan kualitas layanan yang bermutu, pihak manajemen dan pemangku kepentingan di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada, berupaya untuk membuat strategi-strategi bisnis melalui manajemen Sumber Daya Manusia yang handal dan bermutu (*core business strategy*). Hal ini bertujuan untuk menciptakan Rumah Sakit yang memiliki profil serta mutu layanan berkualitas dari

sudut pandang pelanggannya (*customer satisfaction*). Sumber Daya Manusia terstandarisasi, bermakna sebagai tenaga atau pegawai profesional di Rumah Sakit dan sudah memiliki *skill* (keahlian) serta *background education* (latar belakang pendidikan) sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diemban. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pengetahuan (*knowledge*) ataupun pengalaman (*experience*) yang dimiliki oleh masing-masing pegawai yang ada di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. Pada penelitian ini juga menggunakan aspek kepustakaan (*literature review*) yang bisa dilihat dalam penelitian-penelitian sebelumnya, hal ini bisa dilihat dalam gambar *Vos Viewer* dibawah ini yang mengambil lingkup (*scoping*) kata kunci, Manajemen Sumber Daya Manusia strategis, proses dan juga Analisis Sumber Daya.



Gambar 4: *Scoping review* terkait manajemen sumber daya manusia strategjik

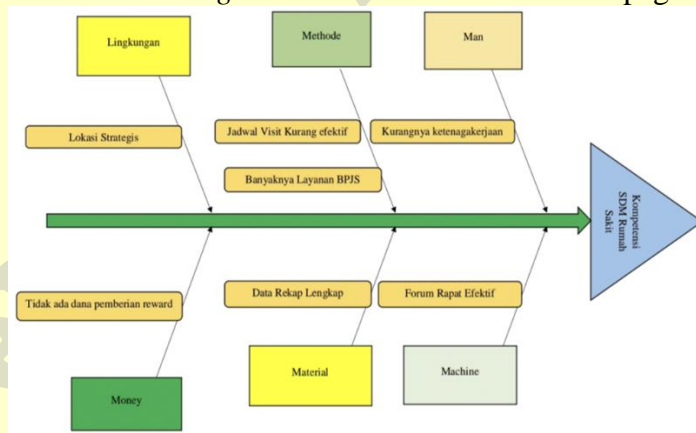
Peta pertumbuhan publikasi *Human Resource Management Research* menunjukkan bahwa terdapat 4 *cluster*, yaitu: (1) *cluster* 1

(satu) berwarna merah sebesar 19 *item* yaitu: *Application*, *artificial intelligence*, *big data*, *case study*, *colleges*, *effectiveness*, *enterprise*,

*enterprise human resource, human resource management enterprise, human resource management Innovation, human resource management practice, human resource management planning, implementation, innovation, paper study, personnel, problem, quality, university.* (2) *cluster 2* (dua) berwarna hijau sebesar 11 item yaitu: *Challenge, empirical study, future research, future study, green human resource management, implication, literature, research agenda, review, strategic human resource management Innovation, strategic human resource management practice.* (3) *cluster 3* (tiga) berwarna biru sebesar 10 item yaitu: *Case, comparative human research, example, handbook, hrm research, human research management*

*recruitmen, international human research, research method, work, year.* (4) *cluster 4* (empat) berwarna kuning sebesar 7 item yaitu: *Effect, empirical research, human resource management system, human resource management pratice, impact, organizational performance, relationship.*

Dari *scoping review* yang ditampilkan pada peta pertumbuhan publikasi tersebut bisa diartikan bahwa keminatan para peneliti terhadap manajemen Sumber Daya Manusia Strategik sangatlah bervariasi dan banyak diminati, akan tetapi tidak semua lingkup yang membahas dan berfokus pada kasus atau *case study* tentang *human research of employee need* (kebutuhan atau keinginan karyawan dari sisi *need* atau kebutuhan dasar pegawai).



Gambar 5: Diagram Tulang Ikan (*Fish Bone*)

Dari diagram tulang ikan diatas, menggambarkan bahwa didalam Rumah sakit Khusus Bedah Hasta Husada telah dilakukan proses perencanaan sumber Daya Manusia sesuai dengan alur dan aturan yang ditetapkan dengan *goal* atau titik fokusnya adalah kompetensi pegawai.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada pada dasarnya sudah dispesialisasikan dengan jelas, dikarenakan seluruh tenaga medis seperti tenaga apoteker, dokter umum, bidan, perawat, dokter spesialis, dan tenaga kesehatan lainnya sudah

memiliki *background education* atau latar belakang pendidikan sesuai dengan tanggungjawab yang diemban dan kompetensi yang dimiliki. Melalui *background education* (latar belakang pendidikan) itulah, diharapkan Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada dapat meningkatkan *value* pelayanan baik medis dan non medis serta mampu melayani pengguna jasa layanan kesehatan (pasien) secara profesional, berkualitas dan bermutu tinggi.

Namun karena kondisi dan inovasi metode pelayanan kesehatan yang digunakan selalu berubah dan berkembang sesuai dengan kemajuan teknologi, maka segala upaya peningkatan Sumber Daya, baik dari sisi Sumber Daya Manusia dan Sumber Daya lainnya, akan selalu dilakukan perbaikan dan peningkatan mutu secara terus menerus dengan metode dan sistem yang baik, melalui pelatihan administrasi maupun pelatihan pra-administrasi. Khusus pada fase ini, karakteristik Sumber Daya Manusia yang belum stabil ditunjukkan dengan adanya energi kerjasama antara kemampuan beradaptasi terhadap informasi dan kemampuan menggunakan inovasi data. Penjelasan tersebut sangat jelas dengan adanya simulasi narasi penelitian yang di hadapkan dengan diagram *fish bone* diatas. Artinya faktor-faktor yang mempengaruhi adanya performa kinerja SDM mempunyai *value* atau tujuan yaitu mutu SDM yang berbasis kompetensi.

Perencanaan Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Khusus

Bedah Hasta Husada merupakan sebuah siklus, dimana setiap Kepala Unit Kegiatan mengajukan kebutuhan pegawai sesuai perencanaan kebutuhan pegawai unit masing-masing berdasarkan beban kerja pada unit kegiatan tersebut, untuk selanjutnya dilakukan proses evaluasi dan analisa kebutuhan pegawai tersebut melalui perencanaan pola ketenagaan yang disusun oleh Sub Bagian Kepegawaian. Penyusunan pola ketenagaan Sumber Daya Manusia melalui program kerja Rumah Sakit ini, dilakukan setiap awal tahun dan bagian-bagian yang terlibat dalam merumuskan program kerja Rumah Sakit tersebut adalah Kepala Sub Bagian/Bidang, Kepala Bagian Administrasi dan Umum, Kepala Bidang Pelayanan dan dipimpin langsung oleh Direktur Rumah Sakit. Dalam pengaturan Sumber Daya Manusia, hambatan yang terjadi di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada adalah masalah penempatan pegawai yang tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan penghitungan jumlah SDM yang dimiliki tidak sesuai dengan kapasitas Rumah Sakit yang seharusnya (sesuai kelas dan tipe RS), sehingga anggaran yang dikeluarkan atau digunakan oleh Rumah Sakit untuk membiayai operasional terlalu tinggi. Dalam perencanaan Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada, lebih banyak ditonjolkan pada tenaga medis, karena tenaga medis merupakan roda penggerak dan tenaga esensial dalam memberikan layanan kesehatan kepada pasien.

Proses seleksi perekrutan pegawai didasarkan pada kebutuhan pegawai yang tertuang pada program kerja dan Rencana Strategis Rumah Sakit. Apabila telah dilakukan analisis dan evaluasi terkait dengan kebutuhan pegawai oleh pemangku kebijakan terkait dengan pengadaan SDM atau pegawai, maka dilakukan proses rekrutmen dengan prosedur yang telah disusun dalam peraturan internal Rumah Sakit. Tahap awal dalam proses rekrutmen adalah dengan membuat pengumuman pengadaan pegawai yang disebarluaskan melalui sosial media Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. Kemudian pihak Sub Bagian Kepegawaian menyeleksi berkas lamaran yang masuk sesuai dengan formasi kebutuhan pegawai di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada. Kandidat yang lolos seleksi berkas, kemudian dihubungi oleh pihak Kepegawaian, dan dijadwalkan untuk seleksi melalui tes psikologi, tes tulis akademik dan tes *skill* atau keahlian berdasarkan profesi yang dimiliki oleh masing-masing kandidat.

Setelah proses seleksi dan tahapan tes tulis, psikologi dan *skill* atau keahlian selesai dilakukan, maka kandidat yang lolos masuk dalam tahapan *deep interview* dengan *user*, dalam hal ini dipimpin langsung oleh *Top Management* (Kepala Bagian dan Kepala Bidang). Setelah diumumkan lolos dan diterima, masing-masing pegawai baru diberikan masa *training* selama 3 (tiga) bulan, dan kemudian untuk dievaluasi dan *monitoring* terkait dengan kinerjanya dalam bidang masing-masing, setelah lolos dalam penilaian masa *training*,

barulah pegawai tersebut menjadi bagian Sumber Daya Manusia secara resmi yang diikat melalui Perjanjian Kerjasama atau kontrak kerja pegawai.

Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi harus dikembangkan pada tingkat tertentu sesuai dengan kemajuan organisasi. Untuk berkembang harus diikuti dengan kemajuan Sumber Daya Manusia yang *professional* dan mumpuni dalam hal *skill* dan teknik yang dimiliki oleh masing-masing individu. Peningkatan kemampuan dan produktivitas Sumber Daya Manusia ini, dapat dieksekusi melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan. Sebagai upaya pengembangan Sumber Daya Manusia, adanya pendidikan dan pelatihan bertujuan untuk pengembangan intelektual maupun kepribadian. Pada umumnya pendidikan berhubungan dengan disiapkannya calon tenaga suatu organisasi, sedangkan pelatihan sendiri merupakan upaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai yang telah ada dalam organisasi tersebut. Karakteristik kompetensi pengetahuan dikembangkan melalui pengajaran dengan metode yang paling efisien untuk menjamin kinerja karyawan. Jika dibandingkan dengan karakteristik kompetensi lain yang lebih tertanam dalam dan mudah diamati dalam kepribadian seseorang, pengetahuan dan keterampilan memiliki keunggulan karena lebih persisten dan mudah diukur. Karakteristik kompetensi Sumber Daya Manusia meliputi pengetahuan dan daya energi (keahlian) yang

merupakan keterampilan dasar yang harus dimiliki Sumber Daya Manusia agar dapat maju ke bidang yang lebih kompleks dan terspesialisasi. Dengan demikian, pegawai tidak akan memiliki filosofi pribadi, motif, atau sifat bawaan untuk menjadi SDM yang berkualitas jika tidak memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai. Pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan Rumah Sakit yaitu pelatihan dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja yang baik.

Tahap penilaian kinerja karyawan yang dilakukan oleh Rumah Sakit, yaitu dengan cara mengisi instrumen DP3 (Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan) dan pelaku dalam penyelenggaraan penilaian SDM yaitu, Kepala Bagian yang menilai Sub Bagian dan staf dibawahnya, Kepala Bidang yang menilai Sub Bidang dan staf dibawahnya, serta Kepala Bagian dan Bidang yang dinilai oleh Direktur. Hasil dari penilaian kinerja yang dilakukan oleh pejabat terkait sesuai dengan kewenangannya, dikaji dan dievaluasi untuk dibahas secara mendalam dengan pemilik Rumah Sakit, guna memperoleh rekomendasi pegawai yang layak dipertahankan (promosi karyawan tetap atau dilanjut kontrak) maupun diputus atau tidak diperpanjang masa kontraknya. Penilaian kinerja melalui DP3 dilakukan secara berkala setiap tahunnya, untuk melihat performa kinerja pegawai secara terus menerus sehingga mutu pelayanan tetap

terjaga. Dalam fakta dilapangan terkait dengan pengelolaan SDM ini, yang terlihat adalah subjektivitas dalam metode DP3 ini tinggi dan belum tampak indikator berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) sehingga hasil yang didapat belum tampak jelas (masih abstrak).

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa sistem rekrutmen mempunyai peranan penting dalam pengelolaan SDM, yang dimulai dari proses pencarian dan seleksi kandidat untuk posisi *entry level* (dasar) dalam suatu organisasi, Dessler (2015). Sistem rekrutmen yang efektif memberikan kesempatan kerja bagi pegawai dengan keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan spesifik pekerjaan tertentu, Setiani, (2013). Sebaliknya seleksi merupakan proses pengelolaan Sumber Daya Manusia yang dilakukan setelah proses perekrutan berhasil, seleksi mencakup evaluasi kualifikasi kandidat dan kesesuaian untuk bekerja di perusahaan tertentu. Akan diperoleh Sumber Daya Manusia (karyawan) yang memiliki kualitas dengan rekrutmen dan seleksi yang didapat, Nugroho, (2012). Sistem rekrutmen dan seleksi yang tepat dapat diperoleh melalui identifikasi kandidat dengan metode yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam hal ini penyusunan pola ketenagaan melalui beban kerja setiap unit, mengidentifikasi dan menentukan jumlah tenaga kerja yang diperlukan, mengidentifikasi sumber kandidat atau calon pelamar yang tepat, menentukan metode rekrutmen dan

seleksi yang tepat untuk posisi jabatan baik metode terbuka dan tertutup, dan menyaring calon karyawan. Bellionardi (2013), menjelaskan bahwa proses seleksi, termasuk perekrutan, harus berpegang pada pedoman prosedural dan obyektif agar dapat berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Berikutnya, selain rekrutmen dan seleksi, kompetensi juga diperlukan. Kompetensi merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan berbagai tugas yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pegawai yang telah melalui proses seleksi dan wawancara kemungkinan besar mempunyai kompetensi yang lebih rendah dalam pekerjaannya dikemudian hari. Selain itu, pelatihan juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Jika pendidikan baik akademis maupun praktis dapat dilaksanakan secara efektif oleh dunia usaha, maka karir mereka akan meningkat.

## KESIMPULAN

Proses manajemen Sumber Daya Manusia di bidang pengelolaan pegawai khususnya dalam hal pengadaan pegawai dan pemenuhan pegawai harus dilakukan dengan proses *professional* dan dengan sistem yang tepat dan akurat. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya *over* kebutuhan pegawai dan terjadinya lonjakan tenaga disetiap bidang sehingga operasional belanja pegawai tinggi, dan tidak imbang dengan sumber pendapatan yang dihasilkan. Proses selektif dalam pemilihan pegawai di Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada, pada dasarnya

menggunakan tiga metode, yaitu: seleksi administratif (seleksi berdasarkan prestasi), seleksi psikologis, dan tes kemampuan (*skill*) berdasarkan perbedaan individu dan masing-masing profesi yang dimiliki.

Proses pelatihan dan pengembangan untuk karyawan dilaksanakan setiap tahun, berdasarkan usulan pelatihan dan pengembangan yang telah disusun oleh masing-masing unit kegiatan. Setelah melakukan pelatihan dan pengembangan, pihak pejabat yang berwenang, akan memberikan penilaian mengenai ilmu yang diperoleh dari pelatihan tersebut. Proses penilaian performa kinerja pegawai dilakukan dengan menggunakan instrumen DP3, yang mengacu pada peraturan pemerintah khususnya mengenai kehadiran kerja, loyalitas, dan kepatuhan terhadap peraturan internal Rumah Sakit. Hasil evaluasi subjektif instrumen DP3 dapat dikatakan tidak sesuai, jika pengisian *instrument* tersebut dilakukan dengan landasan *like* dan *dislike* tanpa adanya acuan data yang jelas dalam hal ini sebagai contoh adalah absensi karyawan. Evaluasi yang dihasilkan dari monitoring absensi dan DP3 adalah diperlihatkan dengan jelas adanya ketimpangan antara instrument DP3 dengan data absensi yang mengacu pada standar jam kerja pegawai yang ditetapkan oleh peraturan internal Rumah Sakit Khusus Bedah Hasta Husada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alsabbah, M. Y. A., & Hazrillzwar Ibrahim. (2018). *HRM practices and employee competence: a general system perspective. International Journal of Business, Economics and Law*, 4 (January), 11–17.
- Bellionardi, A. R. K., & Emiliana Sri Pujiarti. (2013). Model analisis perekrutan dan seleksi karyawan di pt. Semarang *autocomp manufacturing Indonesia (SAMI). Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 1 (1), 42–55.
- Cisco, J. (2014). *Teaching the literature review: A practical approach for college instructors. Teaching & Learning Inquiry. The International Society of the Scholarship of Teaching and Learning*, 2(2), 41–57.
- Daudt, H. M. L., Van Mossel, C., & Scott, S. J. (2013). *Enhancing the scoping study methodology: A large, inter-professional team's experience with Arksey and O'Malley's framework. BMC Medical Research Methodology*, 13(1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-13-48>
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Penerbit BPFE.
- Hasibuan, H. M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indah Purnamasari & Irwandy Kapalawi. (2013). Analisis Proses Manajemen Sumber Daya Manusia Di Rumah Sakit Stella Maris Makassar: *Jurnal MKMI*, Juni 2013, Hal 120-124.
- Kitchenham, B. (2004). *Procedures for performing systematic reviews. Keele, UK, Keele University*, 33 (2004), 1-26.
- Manullang, M., & Pakpahan, M. (2014). *Metodologi Penelitian. Proses Penelitian Praktis*. Citapustaka Media.
- Mathis, R. L. & J. H. Jackson. (2019). *Human Resource Management*. Edisi 10 Jilid 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Nugroho, W. (2012). *Keperawatan gerontik dan Geriatrik* (3 ed.). EGC.
- Nurhidayah. (2018). Hubungan *Burnout* dengan kinerja Perawat di Ruang Perawatan RSUD Kota Makassar. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Diagnosis* Volume: 12 Nomor 3 Tahun 2018. eISSN : 2302-2531.
- Panggabean, Mutiara, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Gahalia Indonesia*, Jakarta.
- Pham, N. K., Duong, H. N., & Quang, T.P. (2017). "Audit Firm Size, Audit Fee, Audit Reputation and Audit Quality: The Case of Listed Companies in Vietnam".

- Asian Journal of Finance & Accounting*, Vol. 9 No. 1.
- Setiani, & Rury. (2013). Pengaruh Keputusan Investasi, Keputusan Pendanaan, dan Tingkat Suku Bunga Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Otomotif Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Universitas Negeri Padang*, 1–10.
- Subanegara PH. (2005). *Kepemimpinan dalam Manajemen Rumah Sakit*. Perpustakaan Nasional.
- Subahtiyar, A., & Nawangwulan, S. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Non Medis Di Rumah Sakit Umum Bunda Sidoarjo Tahun 2020. *Indonesian Journal of Hospital Administration*, 4(1), 30–36. <http://ejournal.almaata.ac.id/index.php/IJHAA>.
- Sulistiyawati, A. I., & Indrayani, R. A. (2012). Pengaruh kepuasan karyawan, *training*, *turnover*, dan produktivitas karyawan terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 4(2), 83–93.