

**EVALUASI PRAKTIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
(MSDM) DI RSU PKU MUHAMMADIYAH DELANGGU**

***EVALUATION OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES AT  
RSU PKU MUHAMMADIYAH DELANGGU***

Oleh:

**Alan Setyarto**

Mahasiswa Program Studi Manajemen Rumah Sakit  
Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
alamat email: [alnis.zaky@yahoo.co.id](mailto:alnis.zaky@yahoo.co.id)

**Nur Hidayah, Sri Handari**

Program Studi Manajemen Rumah Sakit Program Pascasarjana  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta  
Jl. Lingkar Selatan, Tamantirto, Kasihan, Bantul, Yogyakarta 55183

**ABSTRAK**

Dalam menghadapi persaingan yang ketat saat ini, rumah sakit harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek yang sangat menentukan keefektifan suatu organisasi. Upaya mengatasi berbagai keluhan mengenai perlunya peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh RSU PKU Muhammadiyah Delanggu secara bertanggung jawab, mendorong manajemen RSU PKU Muhammadiyah Delanggu untuk meningkatkan sistem pelayanan yang memenuhi standar baku pengukuran kualitas pelayanan kesehatan.

Jenis penelitian *field research* dengan *sampling* responden menggunakan *purposive sampling*. Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Delanggu. Sedangkan sampel yang diambil dalam penelitian ini ialah karyawan kelompok staf dan karyawan kelompok struktural.

Beberapa hal temuan dari penelitian ini, pertama bahwa perencanaan SDM di RSU PKU Muhammadiyah Delanggu merupakan proses perkiraan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan kebutuhan kompetensi, jam kerja, BOR, RAB, dan TT setiap tahunnya. Kedua, rekrutmen dan seleksi karyawan dilakukan sesuai kebutuhan masing-masing unit yang disetujui oleh pimpinan dengan melewati tahapan seleksi yang ketat. Ketiga, kompensasi yang diberikan berupa gaji rutin/gaji pokok setiap bulan, tunjangan hadir, tunjangan lembur, tunjangan TAT, tunjangan hari raya, tunjangan jasa medis, serta tunjangan pensiun. Keempat, penilaian kerja di antaranya melalui DP3 yang dilakukan oleh atasan setiap satu tahun sekali, yang meliputi daftar kehadiran, kedisiplinan, keaktifan kegiatan RS, tanggung jawab dan lain sebagainya.

Secara umum, manajemen sumber daya manusia di RSU PKU Muhammadiyah Delanggu telah sesuai dengan teori yang seharusnya, meskipun terdapat beberapa hambatan dalam pelaksanaannya.

**Kata Kunci:** Perencanaan SDM, Rekrutmen dan Seleksi, Kompensasi, Penilaian Kinerja

## ***ABSTRACT***

In the face of intense competition today, hospital must have qualified human resources. Human resources in the organization is very determinant aspect of the effectiveness of an organization. Efforts to overcome various complaints about the need to improve the quality of health services provided by RSUD Muhammadiyah Delanggu Hospital responsibly, pushing the management of RSUD Muhammadiyah Delanggu Hospital to improve service system that meets the standard of health care quality measurement.

Type field research with sampling of respondents using purposive sampling. Population in this research is all employees at RSUD Muhammadiyah Delanggu. While the samples taken in this research are employees of group staff and employees of structural group.

Some of the findings from this study. First, that human resource planning at RSUD Muhammadiyah Delanggu Hospital is the process of estimating the number of labor required by considering the need for competence, working hours, BOR, RAB, and TT annually. Second, the recruitment and selection of employees is done according to the needs of each unit approved by the leader by passing through a rigorous selection stage. Thirdly, the compensation is in the form of regular salary/basic salary every month, attendance allowance, overtime allowance, TAT allowance, holiday allowance, medical service allowance, and pension allowance. Fourth, the work appraisal in the person through DP3 conducted by the leader once every year, which includes attendance list, deployment, activity of hospital activity, responsibility and so forth.

In general, human resource management at RSUD Muhammadiyah is in accordance with the theory that should be, although there are some obstacles in the implementation.

**Keywords:** HR Planning, Selection and Recruitment, Compensation, Performance Assessment

## **PENDAHULUAN**

Rumah sakit adalah sebuah bentuk organisasi di bidang pelayanan kesehatan tingkat lanjutan setelah Puskesmas ataupun poliklinik yang mendukung pelayanan kesehatan tingkat pertama. Saat ini pertumbuhan rumah sakit mengalami peningkatan yang sangat pesat, sehingga menimbulkan persaingan yang ketat. Perubahan yang terjadi dalam masyarakat dan kebijakan Pemerintah saat ini sangat mempengaruhi persaingan tersebut, sehingga rumah sakit perlu melakukan analisis manajerial, baik dari sisi kelemahan, kekuatan, kesempatan serta tantangan di masa depan. Hal tersebut diperlukan agar masing-masing rumah sakit dapat menyusun strategi dalam menghadapi perubahan yang ada dan mengantisipasi kemungkinan yang terjadi.

Dalam menghadapi persaingan yang ketat saat ini, rumah sakit harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan aspek yang sangat menentukan keefektifan suatu organisasi. Oleh karena itu, organisasi senantiasa perlu melakukan investasi dengan melaksanakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), yaitu mulai dari perekrutan, penyeleksian sampai mempertahankan sumber daya manusia (Simamora, 2004).

Peranan MSDM adalah mengatur dan menetapkan kekaryawanan yang mencakup masalah-masalah sebagaimana berikut: 1) menetapkan jumlah dan kualitas; 2) Menetapkan penarikan atau penerimaan, seleksi dan penempatan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan; 3) menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian; 4) menentukan pemeliharaan komitmen karyawan dengan evaluasi, monitoring, pendidikan dan pelatihan, mutasi vertikal dan horisontal, serta mengatur pensiun dengan aspek yang terkait (Hasibuan, 2010).

Melihat pentingnya SDM yang kompeten, maka dalam Standar Akreditasi Rumah Sakit versi 2012, ketentuan mengenai Sumber Daya Manusia dibuat tersendiri dengan penekanan pada Kualifikasi dan Pendidikan Staf (KPS). Hal ini dikarenakan rumah sakit membutuhkan cukup banyak orang dengan berbagai keterampilan dan kompetensi untuk melaksanakan misi rumah sakit dan

memenuhi kebutuhan pasien. Pimpinan rumah sakit bekerjasama untuk mengetahui jumlah dan jenis staf yang dibutuhkan berdasarkan rekomendasi dari unit kerja. Keberhasilan rumah sakit dalam menjalankan tujuannya dibutuhkan dukungan karyawan, relasi, teknologi dan kemampuan dalam menjalankan rumah sakit. Karyawan diaplikasikan sebagai komponen penting dari sebuah rumah sakit yang memiliki kemampuan dalam bekerja untuk mencapai tujuan rumah sakit, sehingga hubungan kerja antara karyawan, dan kontrol kinerja harus tetap dijaga. Selain itu, keberhasilan rumah sakit sebagai organisasi dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya, ditentukan pula oleh pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan yang efektif, dapat memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha setiap karyawan dalam mencapai tujuan organisasi, dan dalam mengatur bawahannya seorang pemimpin harus mampu membaca situasi yang tepat, sehingga dapat memberikan pandangan dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah (Hardani, 2013).

RSU PKU Muhammadiyah Delanggu dalam rangka mewujudkan cita-cita Indonesia Sehat yang memuat harapan agar penduduk Indonesia memiliki kemampuan untuk menjangkau pelayanan kesehatan yang bermutu, adil, dan merata serta berkesinambungan menjadi salah satu prioritas utama program pengembangan dan pemberdayaan RSU PKU Muhammadiyah Delanggu dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan masyarakat. Pelayanan kesehatan yang memberikan pelayanan promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif secara terpadu dan menyeluruh serta mudah dijangkau oleh masyarakat, masih dihadapkan pada berbagai fakta yang menyadarkan bahwa pelayanan kesehatan yang bermutu, adil dan merata itu masih jauh dari harapan masyarakat dan membutuhkan upaya yang sungguh-sungguh untuk mencapainya.

Upaya mengatasi berbagai keluhan mengenai perlunya peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh RSU PKU Muhammadiyah Delanggu secara bertanggung jawab, mendorong manajemen RSU PKU Muhammadiyah Delanggu untuk meningkatkan sistem pelayanan yang memenuhi standar baku pengukuran kualitas pelayanan kesehatan. Standarisasi kualitas pelayanan berkualitas sangat penting dalam rangka percepatan terwujudnya kualitas

pelayanan kesehatan rumah sakit yang bermutu, adil dan merata sebagaimana yang diamanatkan dalam visi dan misinya.

Berdasarkan pada pra penelitian yang dilakukan di lokasi penelitian, ditemukan beberapa fenomena, yakni (1) Karyawan RSUD Muhammadiyah Delanggu sebagai faktor yang signifikan yakni agen efisiensi atau penerapan *Lean Hospital* di RSUD Muhammadiyah Delanggu; (2) Adanya karyawan yang keluar dari RSUD Muhammadiyah Delanggu dalam 3 (tiga) tahun terakhir ini; (3) Kualitas pelayanan sebagai indikator keberhasilan penerapan MSDM terhadap kinerja RSUD Muhammadiyah Delanggu belum terukur pada kualitas pelayanan; (4) Belum memenuhi kebutuhan kompetensi pegawai dan jenjang karir di RSUD Muhammadiyah Delanggu. Permasalahan tersebut jika tidak segera diatasi, maka akan berdampak pada rendahnya mutu pelayanan yang akhirnya berakibat pada rendahnya daya saing rumah sakit. Menyadari akan adanya permasalahan pada sumber daya manusia di RSUD Muhammadiyah Delanggu, maka penulis bermaksud mengadakan penelitian evaluatif dengan judul **“Evaluasi Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di RSUD Muhammadiyah Delanggu”**.

## **BAHAN DAN CARA**

Metode penelitian yang digunakan ialah metode kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2007: 3), metode kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Adapun jenis penelitian kualitatif yang digunakan ialah studi kasus. Dimana dalam penelitian ini, penulis berusaha mengeksplorasi permasalahan MSDM di RSUD Muhammadiyah Delanggu dengan batasan yang terperinci. Penelitian ini juga termasuk dalam penelitian lapangan (*field research*), karena data utama yang digunakan diperoleh dari penyebaran kuisioner secara langsung kepada responden yang menjadi objek penelitian.

Obyek dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia RSUD Muhammadiyah Delanggu. Sedangkan subyek yang digunakan dalam

penelitian ini ialah pelaksanaan manajemen sumber daya manusia oleh karyawan RSU PKU Muhammadiyah Delanggu.

Obyek dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia RSU PKU Muhammadiyah Delanggu. Sedangkan subyek yang digunakan dalam penelitian ini ialah pelaksanaan manajemen sumber daya manusia oleh karyawan RSU PKU Muhammadiyah Delanggu.

Populasi adalah kumpulan dari semua kemungkinan orang-orang, benda-benda, dan ukuran lain yang menjadi objek perhatian atau kumpulan seluruh objek yang menjadi perhatian (Suharyadi, 2009: 7). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Delanggu. Adapun sampel adalah suatu bagian dari populasi tertentu yang menjadi perhatian (Suharyadi, 2009: 7). Sampel yang diambil dalam penelitian ini ialah karyawan kelompok staf dan karyawan kelompok struktural.

Karyawan kelompok staf adalah pegawai rumah sakit yang tidak menduduki jabatan tertentu dalam struktur organisasi rumah sakit. Alasan kelompok karyawan ini dijadikan sampel penelitian karena karyawan kelompok staf merupakan salah satu unsur kelolaan sumber daya rumah sakit, sehingga diharapkan mampu mengeksplorasi apa yang dirasakan oleh staf sebagai sumber daya yang dikelola.

Adapun karyawan kelompok struktural adalah pegawai rumah sakit yang menduduki jabatan baik sebagai manajer maupun asisten manajer. Alasan kelompok struktural ini dijadikan sampel penelitian karena kelompok ini disamping sebagai unsur sumber daya rumah sakit juga berperan sebagai pengelola sumber daya, sehingga diharapkan memperoleh data terkait kegiatan yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia.

Sampling dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*, dimana subjek yang diambil bukan didasarkan atas strata, random atau daerah tetapi didasarkan atas adanya tujuan tertentu. Menurut Sygiyono (2012: 126), *purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Di samping itu, Arikunto (2010: 183) menjelaskan bahwa syarat-syarat yang harus terpenuhi dalam menentukan sampel berdasarkan tujuan tertentu yaitu:

1. Pengambilan sampel harus didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik tertentu yang merupakan ciri-ciri pokok populasi
2. Subjek yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subjek yang paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada populasi
3. Penentuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat di dalam studi pendahuluan

Berdasarkan pendapat di atas, maka penentuan sampel yang diambil adalah responden dengan kriteria sebagai berikut:

1. Status kepegawaian adalah karyawan tetap.
2. Bagi kelompok staf harus memenuhi kriteria berikut :
  - a. Masa kerja minimal 5 tahun.
  - b. Pernah mengikuti pelatihan atau training.
  - c. Pernah dilakukan penilaian kinerja.
  - d. Pernah kenaikan kepangkatan atau golongan.
3. Bagi kelompok struktural adalah selain memenuhi kriteria seperti pada kelompok staf, juga harus memiliki pengalaman mengelola staf dalam jumlah yang besar dan pengelola unit khusus. Adapun informan dari kelompok struktural adalah :
  - a. Kepala Bidang Pelayanan Medis.
  - b. Kepala Sub Bidang Keperawatan.
  - c. Kepala Ruang Poli Rawat Jalan.
  - d. Kepala Ruang Intensife (ICU).

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini ialah mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang meliputi :

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), merupakan langkah- langkah yang dilakukan dalam menetapkan kebutuhan SDM sebelum dilakukan rekrutmen dan seleksi.
2. Rekrutmen dan seleksi, adalah proses penarikan, seleksi, penempatan pegawai.
3. Kompensasi, adalah pendapatan berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasa yang telah diberikan kepada rumah sakit.

4. Penilaian kinerja adalah proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk menilai sejauh mana anggotanya telah melakukan pekerjaan dengan baik.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan *in-depth interview*. *In-depth interview* ialah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide) wawancara, dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

## HASIL

Informan pada penelitian ini berjumlah 12 orang, 10 orang informan utama dan 2 orang informan triangulasi. Dari 10 Informan utama 6 orang dari jajaran staf dan 4 lainnya dari jajaran pejabat struktural. Untuk informan triangulasi, 1 orang merupakan Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Kerohanian, Hukum dan Diklat dan 1 orang lagi mantan Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Kerohanian, Hukum dan Diklat periode sebelumnya. Data informan selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.1.

**Tabel 1.**

### Gambaran Karakteristik Informan

No	Kode Informan	Umur	Pendidikan Formal Terakhir	Jabatan	Masa Kerja	Keterangan
1.	i 1	35 th	S1	Manajer	14 th	Informan utama
2.	i 2	42 th	SLTA	Staf	14 th	Informan utama
3.	i 3	39 th	SLTA	Staf	15 th	Informan utama
4.	i 4	35 th	D III	Staf	15 th	Informan utama
5.	i 5	35 th	D III	Staf	12 th	Informan utama
6.	i 6	38 th	D III	Staf	15 th	Informan utama
7.	i 7	32 th	S 1	Manajer	7 th	Informan utama



8.	i 8	53 th	S 1	Manajer	23 th	Informan utama
9.	i9	39 th	S1	Manajer	15 th	Informan utama
10.	i10	38 th	D III	Staf	17 th	Informan utama

Berdasarkan tabel 1.1, maka karakteristik informan berdasarkan usia informan adalah 25-35 tahun sebanyak 40%, 36-45 tahun sebanyak 50% dan 46-55 tahun sebanyak 10%. Karakteristik informan berdasarkan pendidikan formal terakhir, informan yang berpendidikan SLTA sebanyak 20%, D3 sebanyak 40%, S1 sebanyak 40%. Dari sisi jabatan terdapat 4 orang informan yang menjabat sebagai manajer dan 6 orang informan yang menjabat sebagai staf. Karakteristik informan berdasarkan lama bekerja dimulai dari 5 – 15 tahun sebanyak 80%, 16 - 25 tahun sebanyak 20%.

Secara garis besar berikut hasil pengkodean berdasarkan wawancara dengan informan dalam penelitian ini:

**Tabel 2.**  
**Variabel Perencanaan SDM**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Simpulan Jawaban</b>
Apa yang anda ketahui tentang perencanaan tenaga kerja di unit saudara/di rumah sakit ?	Perencanaan tenaga kerja merupakan proses perkiraan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan kebutuhan kompetensi, jam kerja, BOR, RAB, dan TT setiap tahunnya.
Hambatan apa yang dihadapi dalam perencanaan SDM ?	Hambatan yang dihadapi dalam perencanaan SDM diantaranya ialah kurangnya pelatihan yang dibutuhkan, ketidakmerataan SDM, BOR yang tidak merata, banyaknya tenaga yang cuti hamil atau melahirkan, serta pengiriman tenaga kerja yang tidak terdeteksi.

**Tabel 3.**  
**Variabel Rekrutmen dan Seleksi**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Simpulan Jawaban</b>
Bagaimana kebijakan rekrutmen dan seleksi yang ada di RSUD Muhammadiyah Delangu ?	Rekrutmen dilakukan sesuai kebutuhan masing-masing unit yang disetujui oleh pimpinan dengan melewati tahapan seleksi yang ketat

Bagaimanacara rekrutmen dan seleksi yang selama ini dilaksanakan?	Rekrutmen dan seleksi dilaknakan sesuai kebutuhan melalui beberapa tahapan
Apa saja kendala-kendala pengadaan tenaga kerja?	Kendala dalam pengadaan tenaga kerja di antaranya ialah kurangnya peminat pada bidang tertentu, SDM yang sedikit, serta kualitas SDM yang masih kurang.
Bagaimana penempatan pegawai dilakukan?	Penempatan pegawai dilakukan dengan melihat kebutuhan, disesuaikan dengan standar RS, berdasarkan BOR pasien serta dilakukan oleh atasan langsung.

**Tabel 4.**  
**Variabel Kompensasi**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Simpulan Jawaban</b>
Bagaimana bentuk-bentuk kompensasi di RSUD Muhammadiyah Delanggu?	Bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan ialah berupa gaji rutin/gaji pokok setiap bulan, tunjangan hadir, tunjangan lembur, tunjangan TAT, tunjangan hari raya, tunjangan jasa medis, serta tunjangan pensiun.
Faktor apa saja yang mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi?	Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi ialah masa kerja, golongan, pendidikan, jabatan, pengalaman kerja, output kerja, BOR, dan lain-lain.
Bagaimana hubungan tingkat kompensasi dengan kinerja pegawai?	Tingkat kompensasi sangat berhubungan dengan kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kompensasi, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat, pelayanan akan semakin efektif dan efisien sehingga pendapatan RS juga meningkat dan mampu meningkatkan kompensasi lagi.
Apakah kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan kinerja anda?	Kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan kinerja pegawai
Apa harapan anda terhadap kesejahteraan yang semestinya diterima pegawai ?	Para pegawai berharap bahwa kesejahteraan pegawai disesuaikan dengan UMR daerah setempat, masa kerja pegawai, dan loyalitas karyawan. Selain itu, RS juga diharapkan menunaikan kewajibannya kepada pegawai sesuai aturan yang berlaku. Di samping itu, pegawai juga semestinya melaksanakan kewajibannya agar kesejahteraan terus meningkat.

**Tabel 5.**  
**Variabel Evaluasi Kinerja**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Simpulan Jawaban</b>
Bagaimana mekanisme yang digunakan dalam	Mekanisme yang digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai di antaranya melalui DP3 yang dilakukan oleh atasan setiap satu sekali, yang meliputi daftar kehadiran,

melakukan evaluasi kinerja pegawai di RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu?	kedisiplinan, keaktifan kegiatan RS, tanggung jawab dan lain sebagainya. Yang mana dari evaluasi tersebut dapat dijadikan sebagai acuan untuk kenaikan golongan, kenaikan gaji berkala, serta perpanjangan kontrak
Sejauh mana evaluasi kinerja berpengaruh terhadap kinerja ?	Evaluasi kinerja sangat mempengaruhi kinerja. Karena pegawai yang memiliki evaluasi kerja yang bagus akan mendapatkan meningkatkan kesejahteraannya. Jadi dengan adanya evaluasi kinerja akan selalu meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik lagi.

## PEMBAHASAN

Observasi yang dilakukan oleh peneliti selama penelitian, yaitu mencakup observasi dokumen perencanaan pegawai, pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, komponen penggajian, formulir dan mekanisme penilaian kinerja.

### 1. Perencanaan Pegawai

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa datang (Rachmawati, 2008). Informan mendefinisikan bahwa perencanaan tenaga kerja di RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu merupakan proses perkiraan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan kebutuhan kompetensi, jam kerja, BOR, RAB, dan TT setiap tahunnya.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rachmawati (2008) yang menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa datang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga dapat membantu SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan.

Perencanaan sumber daya manusia yang baik harus dilakukan secara integral, baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, rencana perekrutan, seleksi, penempatan, training, dan penilaian seyogyanya disusun sedemikian rupa sehingga mencerminkan rencana untuk merekrut dan menyeleksi pegawai baru. Secara eksternal, rencana personalia terintegrasi dengan proses perencanaan perusahaan secara keseluruhan (Dessler, 2006).

Hambatan yang dihadapi oleh RSUD Muhammadiyah Delanggu dalam perencanaan SDM menurut informan ialah kurangnya pelatihan yang dibutuhkan, ketidakmerataan SDM, BOR yang tidak merata, banyaknya tenaga yang cuti hamil atau melahirkan, serta pengiriman tenaga kerja yang tidak terdeteksi.

Simamora (2004) dalam Sunarta (2010), menyebutkan tantangan dalam pelaksanaan perencanaan SDM, diantaranya :

- a. Mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam persaingan bisnis yang keras, keunggulan kompetitif menjadi tujuan setiap organisasi bisnis.
- b. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.
- c. Menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian.
- d. Menyusun strategi-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.
- e. Menanggulangi perubahan lingkungan. Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.
- f. Menyita komitmen manajemen. Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat.
- g. Menterjemahkan rencana strategic ke dalam tindakan. Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek.
- h. Mengakomodasikan perubahan-perubahan. Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada.

Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan SDM di RSUD Muhammadiyah Delanggu dapat dikatakan menggambarkan perencanaan yang efektif. Dikarenakan perencanaan yang dilakukan sudah

sesuai tahapan dengan memperkerikan jumlah SDM yang diperlukan dengan mempertimbangkan kompetensinya.

## **2. Rekrutmen dan Seleksi**

Perekrutan merupakan aktifitas yang penting dan kompleks. Kegiatan ini tidak hanya melibatkan penempatan iklan atau memanggil agen pekerjaan. Yang pertama perekrutan harus sesuai dengan rencana strategis perusahaan. Kedua, beberapa metode perekrutan dapat digunakan tergantung pada jenis pekerjaan, dan ketiga keberhasilan rekrutmen bergantung pada luas area masalah dan kebijakan non rekrutmen SDM. Unsur lain dalam strategi rekrutmen dalam organisasi adalah keputusan dimana mencari calon pelamar. Perekrutan tenaga kerja dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu internal dan eksternal (Dessler, 2006).

Sementara itu menurut informan mengenai rekrutmen yang ada di RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu bahwa rekrutmen dilakukan sesuai kebutuhan masing-masing unit yang disetujui oleh pimpinan dengan melewati tahapan seleksi yang ketat. Rekrutmen dan seleksi dilaknakan sesuai kebutuhan melalui beberapa tahapan. Adapun kendala dalam pengadaan tenaga kerja di antaranya ialah kurangnya peminat pada bidang tertentu, SDM yang sedikit, serta kualitas SDM yang masih kurang; penempatan pegawai dilakukan dengan melihat kebutuhan, disesuaikan dengan standar RS, berdasarkan BOR pasien serta dilakukan oleh atasan langsung.

Mengacu pada kondisi tersebut dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen yang terjadi tidak sepenuhnya mengikuti aturan atau teori yang ada. Secara teori kegiatan rekrutmen diawali dari lamaran calon karyawan yang dicari dan diakhiri dengan diterima atau ditolak calon karyawan tersebut. Kegiatan rekrutmen ini juga tidak lepas dari aktifitas manajemen sumber daya manusia lain, seperti pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja promosi dan mutasi, jenjang karir, kompetensi serta hubungan industrial karyawan. Proses rekrutmen bisa dilakukan oleh departemen personalia atau departemen sumber daya manusia, tetapi bisa juga dilaksanakan oleh sebuah lembaga atau konsultan independen di luar orgaanisasi yang disewa oleh organisasi untuk melaksanakan rekrutmen secara lebih profesional (Rachmawati, 2008).

### 3. Kompensasi

Kompensasi merupakan terminologi luas yang berhubungan dengan imbalan finansial yang diterima orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi (Simamora, 2004). Lebih lanjut kompensasi berbentuk finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung, dimana uang langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk non moneter.

Sebagaimana yang diperoleh dari informan pada RSUD Muhammadiyah Delanggu mendapatkan suatu kesimpulan bahwa bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan ialah berupa gaji rutin/gaji pokok setiap bulan, tunjangan hadir, tunjangan lembur, tunjangan TAT, tunjangan hari raya, tunjangan jasa medis, serta tunjangan pensiun; Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi ialah masa kerja, golongan, pendidikan, jabatan, pengalaman kerja, output kerja, BOR, dan lain-lain; tingkat kompensasi sangat berhubungan dengan kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kompensasi, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat, pelayanan akan semakin efektif dan efisien sehingga pendapatan RS juga meningkat dan mampu meningkatkan kompensasi lagi; kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan kinerja pegawai. Menurut para informan, para pegawai berharap bahwa kesejahteraan pegawai disesuaikan dengan UMR daerah setempat, masa kerja pegawai, dan loyalitas karyawan. Selain itu, RS juga diharapkan menunaikan kewajibannya kepada pegawai sesuai aturan yang berlaku. Di samping itu, pegawai juga semestinya melaksanakan kewajibannya agar kesejahteraan terus meningkat.

Dengan mengacu pada data yang informan berikan dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi pada RSUD Muhammadiyah Delanggu sesuai dengan terminologi dalam kompensasi yang mencakup (Simamora, 2004):

- a) Upah dan gaji.
- b) Insentif atau tambahan kompensasi diluar gaji.
- c) Tunjangan.
- d) Fasilitas.

Serta pada RSUD Muhammadiyah Delanggu tingkat kompensasi sangat berhubungan dengan kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kompensasi, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat, pelayanan akan semakin efektif dan efisien sehingga pendapatan RS juga meningkat dan mampu meningkatkan kompensasi lagi. Hal ini sesuai dengan sebagian teori yang dikemukakan Rachmawati (2008) bahwa Kompensasi yang baik akan memberi beberapa efek positif pada organisasi/perusahaan sebagai berikut di bawah ini :

- a) Mendapatkan karyawan berkualitas baik.
- b) Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang.
- c) Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada.
- d) Mudah dalam pelaksanaan dalam administrasi maupun aspek hukumnya.
- e) Memiliki keunggulan lebih dari pesaing/competitor.

#### **4. Penilaian Kinerja**

Evaluasi merupakan suatu proses untuk menentukan nilai atau besarnya keberhasilan atau kesuksesan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Proses ini mencakup langkah-langkah memformulasikan tujuan, mengidentifikasi kriteria secara tepat yang akan dipakai mengukur kesuksesan tersebut (Azwar, 2006).

Mekanisme yang digunakan RSUD Muhammadiyah Delanggu dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai di antaranya melalui DP3 yang dilakukan oleh atasan setiap satu tahun sekali, yang meliputi daftar kehadiran, kedisiplinan, keaktifan kegiatan RS, tanggung jawab dan lain sebagainya. Yang mana dari evaluasi tersebut dapat dijadikan sebagai acuan untuk kenaikan golongan, kenaikan gaji berkala, serta perpanjangan kontrak. Evaluasi kinerja di RSUD Muhammadiyah Delanggu sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena pegawai yang memiliki evaluasi kerja yang bagus akan mendapatkan peningkatan kesejahteraannya. Jadi dengan adanya evaluasi kinerja akan selalu meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik lagi.

Berdasarkan informasi tersebut dapat dinyatakan bahwa kondisinya tidak jauh beda dengan pandangan Simamora (2004) yang menyebutkan bahwa

dalam manajemen modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu untuk waktu berikutnya. Penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, maka penulis dapat menyimpulkan beberapa hal sebagaimana berikut :

### **1. Perencanaan SDM**

Perencanaan tenaga kerja di RSUD Muhammadiyah Delanggu merupakan proses perkiraan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan kebutuhan kompetensi, jam kerja, BOR, RAB, dan TT setiap tahunnya. Adapun hambatan yang dihadapi oleh Rumah Sakit Muhammadiyah Delanggu dalam perencanaan SDM menurut informan ialah kurangnya pelatihan yang dibutuhkan, ketidakmerataan SDM, BOR yang tidak merata, banyaknya tenaga yang cuti hamil atau melahirkan, serta pengiriman tenaga kerja yang tidak terdeteksi.

### **2. Rekrutmen dan Seleksi**

Di RSUD Muhammadiyah, rekrutmen dilakukan sesuai kebutuhan masing-masing unit yang disetujui oleh pimpinan dengan melewati tahapan seleksi yang ketat. Rekrutmen dan seleksi dilaksanakan sesuai kebutuhan melalui beberapa tahapan. Yang menjadi kendala dalam pengadaan tenaga kerja di antaranya ialah kurangnya peminat pada bidang tertentu, SDM yang sedikit, serta kualitas SDM yang masih kurang. Penempatan pegawai dilakukan dengan



melihat kebutuhan, disesuaikan dengan standar RS, berdasarkan BOR pasien serta dilakukan oleh atasan langsung.

### **3. Kompensasi**

Bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan ialah berupa gaji rutin/gaji pokok setiap bulan, tunjangan hadir, tunjangan lembur, tunjangan TAT, tunjangan hari raya, tunjangan jasa medis, serta tunjangan pensiun. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi ialah masa kerja, golongan, pendidikan, jabatan, pengalaman kerja, output kerja, BOR, dan lain-lain. Tentunya tingkat kompensasi sangat berhubungan dengan kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kompensasi, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat, pelayanan akan semakin efektif dan efisien sehingga pendapatan RS juga meningkat dan mampu meningkatkan kompensasi lagi. Menurut para informan, kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan kinerja pegawai.

### **4. Penilaian Kinerja**

Mekanisme yang digunakan RSUD Muhammadiyah Delanggu dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai di antaranya melalui DP3 yang dilakukan oleh atasan setiap satu tahun sekali, yang meliputi daftar kehadiran, kedisiplinan, keaktifan kegiatan RS, tanggung jawab dan lain sebagainya. Yang mana dari evaluasi tersebut dapat dijadikan sebagai acuan untuk kenaikan golongan, kenaikan gaji berkala, serta perpanjangan kontrak. Evaluasi kinerja di RSUD Muhammadiyah Delanggu sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena pegawai yang memiliki evaluasi kerja yang bagus akan

mendapatkan meningkatkan kesejahteraannya. Jadi dengan adanya evaluasi kinerja akan selalu meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Antari, Ni Wayan Yoshi dan I Putu Sudana. 2016. *Strategi dan Pengukuran Kinerja Badan Rumah Sakit Umum Tabanan dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. E-Jurnal Akuntansi Univeristas Udayana. Vol.15.3. Juni (2016): 2240-2268. ISSN: 2302-8556
- Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi revisi, Rineka Cipta: Jakarta.
- Azwar, Saifuddin. 2006, *Pengantar Administrasi Kesehatan*. Edisi Ketiga, Binarupa Aksara, Jakarta.
- Bachri, Bachtiar S. 2010. *Meyakinkan Validitas Data melalui Triangulasi Pada Penelitian Kualitatif*. Jurnal Teknologi Pendidikan, Vol.10 No.1, April 2010 (46-62).
- Dessler. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2. Edisi Kesembilan. Jakarta: PT Ineks Kelompok Gramedia.
- Ellitan, L. 2002. 'Praktek-praktek pengelolaan sumber daya manusia dan keunggulan kompetitif berkelanjutan', Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol. 4. No. 2.
- Hasibuan, M. S. P., Drs. H. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hersona, H. Sonny. 2012. *Analisis Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karawang*. Jurnal Manajemen Vol.09 No.3 April 2012.
- Kalangi, Roosje, 2015, *Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Aparat Sipil Negara di Kabupaten Kepulauan Sangehe Provinsi Sulawesi Utara*, Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum, Volume 2 Nomor 1 Tahun 2015.
- Lailiyah, Shofiyatul. 2010. *Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Ngudi Waluyo Wlingi)*. Universitas Brawijaya Malang.

- Mardatillah, Yos Indra et al. 2013. *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bank XyZ Dengan Human Resource Scorecard*. e-Jurnal Teknik Industri FT USU Vol 1, No.1, Januari 2013 pp. 23-27.
- Moleong. J Lexy 2010, *Metodologi penelitian kualitatif*, Eds revisi. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Patton, P.A., and Perry, A. G. 2008. *Fundamentals of Nursing: Coasepts, Process, and Practice*. (3<sup>rd</sup> ed.). Missouri. Mosby Year Book.
- Rachmawati, Ike K. 2008. *Manajemen Sumber daya Manusia*, Ed. 1. Yogyakarta: ANDI OFFSET.
- Ratnamiasih, Ina et al. 2012. *Kompetensi SDM dan Kualitas Pelayanan Rumah Sakit*. Trikonomika Volume 11, No. 1, Juni 2012, Hal. 49–57 ISSN 1411-514X.
- Simamora, Henry., 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (YKPN) Edisi Kedua, Yogyakarta.
- Soeprianto, 2008. *Perencanaan dan Implementasi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta.: BPFE-UGM.
- Suharyadi dan Purwanto. 2009. *Statistika untuk Ekonomi dan Keuangan Modern Edisi 2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sygyiono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Tjahjono, Heru Kurnianto dan Safiqulatif Abdillah. 2011. *Trastrategi Perencanaan Dan Pengembangan Rumah Sakit Islam PKU Muhammadiyah Pekajangan Berbasis Sumber Daya Manusia Melalui Pendekatan Konsep Human Resourcescorecard*. Universiats Muhammadiyah Yogyakarta
- Prihantoro, Agung. 2012. Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen .(Studi Kasus Madrasah di Lingkungan Yayasan Salafiyah, Kajen, Margoyoso, Pati). VALUE ADDED, Vol.8, No.2, Maret 2012 – Agustus 2012
- Wright, P., Gardner, T., Moynihan, L. & Allen, M. 2005. Hubungan antara Praktek SDM dan Kinerja Perusahaan: Memeriksa Urutan Kausal. Personil Psikologi, 58, 409-
- Wirawan Hutomo. 2009 *Manajemen Administrasi Dalam Organisasi Rumah Sakit*. ed. 2 Jakarta. Penerbit UI Pers

Yullyanti, Ellyta. 2009. *Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi pada Kinerja Pegawai. Bisnis & Birokrasi*. Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi. Sept–Des 2009, hlm.131-139. Volume 16, Nomor 3 ISSN 0854-3844.