

Ali Hanafiah

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM SEKTOR KESEHATAN



litrus.

Ali Hanafiah

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA
MANUSIA
DALAM SEKTOR
KESEHATAN**

 Penerbit
litrus.

Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Sektor Kesehatan

Ditulis oleh:

Dr. Ali Hanafiah, S.T., M.M.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT. Literasi Nusantara Abadi Grup
Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144
Telp : +6285887254603, +6285841411519
Email: literasinusantaraofficial@gmail.com
Web: www.penerbitlitnus.co.id
Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, Maret 2024

Perancang sampul: An Nuha Zarkasyi
Penata letak: Bagus Aji Saputra

ISBN : 978-623-114-571-0

viii + 104 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Maret 2024



KATA PENGANTAR

Dalam dunia kesehatan, sumber daya manusia (SDM) menjadi fondasi yang tak tergantikan dalam mencapai kualitas pelayanan yang unggul. Seiring dengan dinamika yang terus berkembang dalam bidang kesehatan, penting bagi para praktisi dan pengelola untuk memiliki pemahaman mendalam mengenai manajemen SDM kesehatan. Buku ini, yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)”, hadir sebagai sebuah panduan komprehensif yang dirancang untuk memperkaya pemahaman Anda tentang manajemen SDM kesehatan dalam konteks yang relevan dan praktis. Melalui pendekatan yang terstruktur dan disajikan secara sistematis, buku ini bertujuan untuk menjadi sumber pengetahuan yang berharga bagi para pembaca dari berbagai latar belakang, mulai dari praktisi kesehatan hingga pengambil keputusan strategis di lembaga-lembaga kesehatan.

Kami percaya bahwa pengetahuan yang didapat dari buku ini akan memberikan landasan yang kuat bagi pembaca untuk mengembangkan keterampilan manajerial mereka, meningkatkan efektivitas dalam mengelola SDM kesehatan, serta mengoptimalkan kinerja organisasi kesehatan secara keseluruhan. Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam pembuatan buku ini, serta kepada pembaca yang telah memberikan waktu dan perhatian mereka untuk menjelajahi isi yang disajikan. Semoga buku ini bermanfaat dan dapat memberikan inspirasi serta wawasan baru dalam

upaya kita bersama untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Akhir kata, kami mengharapkan masukan dan kritik yang membangun dari pembaca demi perbaikan dan pengembangan buku ini di masa mendatang.

Tim Penulis



DAFTAR ISI

Kata Pengantar.....iii
Daftar Isi..... v

BAB I PROSES SELEKSI 1
A. Analisis Kebutuhan 1
B. Penyaringan Lamaran..... 3
C. Wawancara 5
D. Uji Keterampilan dan Pengetahuan..... 7
E. Referensi dan Verifikasi Latar Belakang..... 9
F. Penilaian Budaya Organisasi 12
G. Pertanyaan 14

BAB II PERENCANAAN SDM 17
A. Pengembangan dan Pendidikan Karyawan 17
B. Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja..... 19
C. Pengelolaan Kinerja dan Penghargaan..... 21
D. Pemantauan dan Evaluasi 23
E. Pertanyaan 25

BAB III	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	27
A.	Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia.....	27
B.	Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	29
C.	Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	30
D.	Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia.....	32
E.	Etika dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	34
F.	Teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	35
G.	Pertanyaan	36
BAB IV	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM.....	39
A.	Konsep Dasar Pelatihan dan Pengembangan SDM Kesehatan.....	39
B.	Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan SDM Kesehatan.....	41
C.	Metode Pelatihan dan Pengembangan SDM Kesehatan.....	43
D.	Implementasi Pelatihan dan Pengembangan SDM Kesehatan.....	45
E.	Tantangan dan Peluang dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM Kesehatan	47
F.	Pertanyaan	49
BAB V	PRESTASI KERJA.....	51
A.	Pengertian dan Ruang Lingkup Evaluasi Prestasi Kerja	51
B.	Metode Evaluasi Prestasi Kerja yang Efektif	53
C.	Pengembangan Kriteria dan Indikator Evaluasi	54
D.	Implementasi Evaluasi Prestasi Kerja.....	56
E.	Penerapan Hasil Evaluasi untuk Pengembangan Karir	57
F.	Pertanyaan	59

BAB VI	PEMBERIAN KOMPENSASI	61
A.	Pengertian Kompensasi	61
B.	Tujuan Kompensasi.....	63
C.	Komponen Kompensasi	65
D.	Strategi Kompensasi.....	67
E.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.....	69
F.	Keadilan Kompensasi	71
G.	Evaluasi Kinerja dan Kompensasi.....	73
H.	Isu-Isu Kontemporer dalam Kompensasi.....	75
I.	Pertanyaan	78
BAB VII	KEPUASAN KERJA.....	81
A.	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	81
B.	Pengukuran Kepuasan Kerja	83
C.	Dampak Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas	85
D.	Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja.....	87
E.	Tantangan dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja.....	89
F.	Pertanyaan	91
Daftar Pustaka		93
Tentang Penulis		103



BAB I

PROSES SELEKSI

A. Analisis Kebutuhan

Analisis kebutuhan petugas kesehatan adalah suatu proses yang penting dalam pengembangan sistem kesehatan yang efektif dan efisien (Lauer et al., 1991). Hal ini melibatkan identifikasi, penilaian, dan pemahaman terhadap kebutuhan masyarakat dalam layanan kesehatan serta kebutuhan tenaga kesehatan yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan tersebut. Analisis kebutuhan petugas kesehatan tidak hanya mencakup jumlah petugas kesehatan yang dibutuhkan, tetapi juga jenis keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang diperlukan untuk memberikan layanan kesehatan yang berkualitas (Hagos et al., 2014). Dengan memahami kebutuhan ini secara mendalam, pemerintah dan organisasi kesehatan dapat merencanakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan program pelatihan serta strategi rekrutmen yang tepat untuk memastikan ketersediaan petugas kesehatan yang memadai.

Pertama-tama, analisis kebutuhan petugas kesehatan melibatkan penelitian yang komprehensif tentang kondisi kesehatan Masyarakat (Sbaffi & Zhao, 2020). Ini meliputi identifikasi masalah kesehatan yang ada, faktor risiko yang terkait, dan kebutuhan kesehatan yang belum terpenuhi. Misalnya, dalam suatu komunitas, analisis dapat menunjukkan bahwa terdapat peningkatan kasus penyakit menular tertentu yang memerlukan peningkatan kapasitas dalam bidang epidemiologi atau pencegahan penyakit. Selain itu, melalui survei atau pemetaan kesehatan, dapat

diidentifikasi juga kelompok rentan atau tidak terlayani yang memerlukan aksesibilitas layanan kesehatan yang lebih baik (Wolff et al., 2011).

Kedua, analisis kebutuhan petugas kesehatan melibatkan pemetaan terhadap tenaga kesehatan yang sudah ada dan evaluasi terhadap kekurangan yang mungkin ada. Ini melibatkan penilaian terhadap distribusi geografis, spesialisasi, dan jumlah tenaga kesehatan yang ada dalam suatu wilayah atau sistem Kesehatan (Chi et al., 2020). Pemetaan ini memungkinkan untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan kesehatan masyarakat dan kapasitas yang ada dalam penyediaan layanan Kesehatan (Freitas et al., 2018). Selain itu, evaluasi terhadap kualitas pelayanan dan kecukupan tenaga kesehatan juga diperlukan untuk memastikan bahwa kebutuhan pasien dapat terpenuhi dengan baik.

Ketiga, analisis kebutuhan petugas kesehatan juga mencakup proyeksi kebutuhan masa depan berdasarkan tren demografis, epidemiologi, dan perubahan dalam sistem Kesehatan (Montel et al., 2023). Dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti pertumbuhan populasi, perubahan usia, dan perkembangan teknologi medis, dapat diprediksi kebutuhan akan jenis petugas kesehatan tertentu di masa mendatang. Ini penting untuk merencanakan strategi pendidikan, pelatihan, dan rekrutmen yang tepat guna mengantisipasi kebutuhan yang akan datang dan memastikan keberlanjutan sistem kesehatan.

Terakhir, analisis kebutuhan petugas kesehatan harus dilakukan secara berkelanjutan dengan memperhitungkan perubahan dalam kebutuhan masyarakat dan perkembangan dalam ilmu Kesehatan (Bustamante-Bello et al., 2016). Dalam lingkungan kesehatan yang dinamis, perubahan kebijakan, teknologi baru, atau tren penyakit dapat memengaruhi kebutuhan akan keterampilan dan jumlah petugas kesehatan yang diperlukan. Oleh karena itu, penting untuk terus memantau dan mengevaluasi kebutuhan petugas kesehatan secara berkala serta melakukan penyesuaian yang diperlukan dalam strategi pendidikan, pelatihan, dan rekrutmen.

Kesimpulannya, analisis kebutuhan petugas kesehatan merupakan langkah krusial dalam pengembangan sistem kesehatan yang berkualitas

dan berkelanjutan. Dengan memahami kebutuhan masyarakat serta kapasitas yang ada dalam penyediaan layanan kesehatan, pemerintah dan organisasi kesehatan dapat merencanakan dan mengimplementasikan strategi yang tepat untuk memastikan ketersediaan petugas kesehatan yang memadai dan berkualitas untuk mencapai tujuan kesehatan masyarakat.

B. Penyaringan Lamaran

Penyaringan pelamar petugas kesehatan merupakan tahapan krusial dalam proses rekrutmen yang bertujuan untuk memilih kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan standar kualifikasi yang telah ditetapkan oleh organisasi Kesehatan (Ray, 1979). Proses ini melibatkan evaluasi mendalam terhadap lamaran dan kualifikasi pelamar untuk menentukan siapa yang akan diundang untuk melanjutkan ke tahapan seleksi lebih lanjut (Haas, 2006). Penyaringan yang efektif memungkinkan organisasi kesehatan untuk mengidentifikasi kandidat-kandidat potensial yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang relevan serta sesuai dengan budaya dan nilai-nilai organisasi.

Pertama-tama, dalam proses penyaringan pelamar petugas kesehatan, langkah awal yang penting adalah memeriksa dokumen lamaran seperti Curriculum Vitae (CV), surat lamaran, dan referensi. CV merupakan gambaran singkat dari latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, keahlian, dan prestasi pelamar. Surat lamaran memberikan wawasan tentang motivasi, minat, dan komitmen pelamar terhadap posisi yang dilamar (Panczyk et al., 2017). Selain itu, referensi dari tempat kerja sebelumnya atau orang-orang yang mengenal pelamar dapat memberikan informasi tambahan tentang kualitas dan karakteristik pelamar. Dalam tahap ini, penyaringan dilakukan dengan membandingkan informasi yang disampaikan oleh pelamar dengan kriteria dan standar kualifikasi yang telah ditetapkan oleh organisasi kesehatan.

Kedua, dalam melakukan penyaringan, penting untuk mempertimbangkan kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan (Pashayan et al., 2016). Misalnya,

untuk posisi perawat, penyaringan dilakukan berdasarkan pendidikan formal di bidang keperawatan, sertifikasi yang diperlukan, dan pengalaman kerja di rumah sakit atau fasilitas kesehatan lainnya. Sementara itu, untuk posisi dokter, kualifikasi yang dicari mungkin termasuk gelar kedokteran yang diakui, lisensi praktik, dan pengalaman klinis yang relevan. Dengan memperhatikan kualifikasi ini, penyaringan dilakukan untuk memilih pelamar yang memenuhi standar pendidikan dan pengalaman yang dibutuhkan untuk posisi tersebut (Zhang & Wang, 2008).

Ketiga, dalam proses penyaringan pelamar petugas kesehatan, penting untuk juga mempertimbangkan keterampilan dan kompetensi non-teknis yang diperlukan untuk berhasil dalam posisi tersebut. Ini termasuk kemampuan komunikasi interpersonal, kerja tim, kepemimpinan, dan penyelesaian masalah. Keterampilan ini merupakan aspek penting dalam pelayanan kesehatan yang efektif dan berkualitas, terutama dalam interaksi dengan pasien, keluarga, dan tim kesehatan lainnya (Rosenberger et al., 2010). Dengan demikian, penyaringan dilakukan untuk menilai kemampuan pelamar dalam hal keterampilan soft skills ini melalui evaluasi terhadap pengalaman kerja sebelumnya, referensi, dan mungkin juga tes atau wawancara.

Terakhir, dalam melakukan penyaringan pelamar petugas kesehatan, organisasi kesehatan juga perlu mempertimbangkan kesesuaian pelamar dengan budaya dan nilai-nilai organisasi (Torres-Puiggros et al., 2007). Budaya organisasi mencerminkan norma, keyakinan, dan perilaku yang dianut oleh anggota organisasi. Penting untuk memastikan bahwa pelamar memiliki nilai-nilai yang sejalan dengan budaya organisasi untuk memastikan integrasi yang lancar dan kinerja yang optimal dalam lingkungan kerja yang kolaboratif dan harmonis. Dengan demikian, penyaringan dilakukan untuk menilai kesesuaian budaya pelamar dengan budaya organisasi melalui evaluasi terhadap respons dalam surat lamaran, perilaku dalam wawancara, dan referensi (Broussard et al., 2011).

Kesimpulannya, proses penyaringan pelamar petugas kesehatan merupakan tahapan penting dalam rekrutmen yang bertujuan untuk

memilih kandidat terbaik yang sesuai dengan kebutuhan dan standar kualifikasi organisasi kesehatan. Dengan melakukan penyaringan yang teliti dan komprehensif, organisasi kesehatan dapat mengidentifikasi kandidat-kandidat potensial yang memiliki kualifikasi, keterampilan, dan kompetensi yang sesuai dengan posisi yang ditawarkan serta sesuai dengan budaya dan nilai-nilai organisasi.

C. Wawancara

Wawancara pelamar petugas kesehatan merupakan salah satu tahapan yang penting dalam proses seleksi dan rekrutmen tenaga kesehatan. Wawancara memberikan kesempatan bagi pihak perekrut untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang kualifikasi, pengalaman, motivasi, serta kemampuan interpersonal dan profesional dari para pelamar. Dalam konteks kesehatan, wawancara juga dapat menjadi forum untuk mengevaluasi kemampuan komunikasi, empati, dan ketanggapan terhadap situasi-situasi klinis yang mungkin dihadapi oleh pelamar di tempat kerja (Brown et al., 2019). Selain itu, wawancara juga memungkinkan para perekrut untuk mengukur sejauh mana pelamar cocok dengan budaya dan nilai-nilai organisasi kesehatan yang bersangkutan (Rendell et al., 2022). Oleh karena itu, wawancara pelamar petugas kesehatan memainkan peran kunci dalam memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki kualitas dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat.

Sebelum memulai wawancara, penting bagi pihak perekrut untuk merencanakan pertanyaan-pertanyaan yang relevan dan terstruktur yang dapat membantu dalam mengevaluasi kemampuan dan kualifikasi pelamar (Warnasooriya & Gunasekera, 2017). Pertanyaan dapat mencakup topik seperti pengalaman kerja sebelumnya dalam bidang kesehatan, pendidikan formal, keterampilan klinis, serta situasi-situasi kritis atau etika yang mungkin dihadapi dalam praktik kesehatan. Dengan menyusun pertanyaan yang terstruktur dan relevan, perekrut dapat memastikan

bahwa wawancara dilakukan secara objektif dan menyeluruh, serta memfasilitasi perbandingan antara pelamar yang berbeda. Selain itu, pihak perekrut juga perlu memastikan bahwa wawancara dilakukan secara etis, dengan menghormati hak privasi dan keadilan pelamar serta menghindari diskriminasi berdasarkan faktor-faktor yang tidak relevan seperti usia, jenis kelamin, atau latar belakang social (O'Brien et al., 2009).

Selama wawancara, penting bagi pihak perekrut untuk memperhatikan tidak hanya jawaban yang diberikan oleh pelamar, tetapi juga ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan nada suara mereka. Komunikasi non-verbal dapat memberikan wawasan tambahan tentang kepribadian, sikap, dan kemampuan interpersonal dari para pelamar. Selain itu, pihak perekrut juga perlu mengajukan pertanyaan tindak lanjut atau menggali lebih dalam untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang pengalaman, pendapat, atau pendekatan pelamar terhadap isu-isu tertentu dalam bidang Kesehatan (Chaona, 2020). Dengan mendengarkan dengan cermat dan memperhatikan secara holistik, pihak perekrut dapat membuat penilaian yang lebih akurat tentang kesesuaian pelamar dengan posisi yang ditawarkan serta potensi kontribusi mereka terhadap organisasi kesehatan.

Setelah wawancara selesai, penting bagi pihak perekrut untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap setiap pelamar (Lauer et al., 1991). Evaluasi ini dapat mencakup refleksi terhadap tanggapan pelamar terhadap pertanyaan-pertanyaan wawancara, kesesuaian kualifikasi dan pengalaman mereka dengan kebutuhan posisi, serta kesan keseluruhan yang diberikan oleh pelamar selama interaksi. Selain itu, pihak perekrut juga dapat mempertimbangkan umpan balik dari para panelis wawancara atau mengambil referensi dari tempat kerja sebelumnya untuk memvalidasi informasi yang disampaikan oleh pelamar. Dengan melakukan evaluasi yang komprehensif, pihak perekrut dapat membuat keputusan yang terinformasi dan tepat mengenai kandidat yang paling sesuai untuk mengisi posisi petugas kesehatan yang tersedia.

Dengan demikian, wawancara pelamar petugas kesehatan merupakan proses yang penting dalam seleksi dan rekrutmen tenaga kesehatan yang

memungkinkan pihak perekrut untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam tentang kualifikasi, kemampuan, dan kepribadian para pelamar. Dengan mempersiapkan pertanyaan yang relevan, mendengarkan dengan cermat, dan melakukan evaluasi menyeluruh, pihak perekrut dapat memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki kualitas dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat.

D. Uji Keterampilan dan Pengetahuan

Uji keterampilan dan pengetahuan merupakan salah satu tahapan penting dalam proses seleksi dan rekrutmen tenaga kesehatan. Tujuan dari uji ini adalah untuk mengevaluasi kemampuan teknis dan pengetahuan spesifik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas dalam profesi kesehatan dengan baik (Hagos et al., 2014). Prosedur uji ini dapat beragam, mulai dari ujian tertulis, ujian praktik, hingga simulasi situasi klinis. Dalam konteks kesehatan, uji ini dapat mencakup penilaian keterampilan klinis, pemahaman terhadap prinsip-prinsip medis, serta kemampuan analisis dan pengambilan keputusan dalam situasi klinis yang kompleks. Dengan melakukan uji keterampilan dan pengetahuan yang komprehensif, organisasi kesehatan dapat memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki kemampuan teknis yang sesuai dengan standar profesional dan mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada Masyarakat (Sbaffi & Zhao, 2020).

Pertama, uji keterampilan dan pengetahuan dalam rekrutmen tenaga kesehatan memungkinkan pihak perekrut untuk mengukur pemahaman dan kemampuan praktis pelamar terhadap konsep-konsep medis dan klinis yang relevan dengan posisi yang ditawarkan. Ini melibatkan pemberian soal atau situasi klinis yang menantang yang memerlukan pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang cepat dan tepat berdasarkan pengetahuan medis yang kuat (Freitas et al., 2018). Misalnya, seorang dokter mungkin diberikan kasus pasien yang kompleks dan diminta untuk merumuskan diagnosis, merencanakan pengobatan yang sesuai,

dan memberikan penjelasan kepada pasien dan keluarganya. Melalui uji ini, pihak perekrut dapat mengevaluasi kemampuan pelamar untuk menerapkan pengetahuan medis mereka dalam praktik klinis yang nyata.

Kedua, uji keterampilan dan pengetahuan juga memungkinkan pihak perekrut untuk mengevaluasi keterampilan teknis dan praktis pelamar dalam melakukan tugas-tugas klinis yang spesifik. Ini dapat mencakup keterampilan seperti pemeriksaan fisik, prosedur medis, interpretasi hasil tes diagnostik, serta penggunaan peralatan medis dan teknologi yang diperlukan dalam praktek kesehatan sehari-hari. Dalam beberapa kasus, uji keterampilan praktis dapat melibatkan demonstrasi langsung dari keterampilan klinis, seperti pemasangan infus, pengambilan sampel darah, atau pemeriksaan kejiwaan (Wolff et al., 2011). Dengan melakukan uji ini, pihak perekrut dapat memastikan bahwa pelamar memiliki keterampilan teknis yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas klinis dengan tepat dan aman.

Ketiga, uji keterampilan dan pengetahuan juga memberikan kesempatan bagi pelamar untuk menunjukkan kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas-tugas klinis atau medis yang realistis dan relevan dengan praktik kesehatan sehari-hari. Uji ini dapat dilakukan dalam berbagai format, mulai dari studi kasus, simulasi pasien, hingga situasi klinis langsung di fasilitas Kesehatan (Chi et al., 2020). Dalam beberapa kasus, uji ini juga dapat melibatkan skenario latihan atau peran, di mana pelamar diminta untuk berinteraksi dengan aktor atau simulasi pasien untuk menunjukkan kemampuan mereka dalam berkomunikasi, memberikan dukungan emosional, dan menjalankan prosedur medis atau tindakan intervensi yang diperlukan. Dengan melibatkan pelamar dalam uji keterampilan dan pengetahuan yang realistis, pihak perekrut dapat mendapatkan gambaran yang lebih akurat tentang kemampuan mereka dalam situasi klinis yang sesungguhnya.

Terakhir, setelah uji keterampilan dan pengetahuan selesai dilakukan, penting bagi pihak perekrut untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap hasil uji dan kinerja pelamar (Freitas et al., 2018). Evaluasi ini

dapat mencakup analisis statistik terhadap skor uji, refleksi terhadap kinerja pelamar selama uji, serta diskusi panelis tentang kesan keseluruhan tentang kemampuan dan potensi pelamar. Selain itu, pihak perekrut juga dapat mempertimbangkan umpan balik dari instruktur atau pengawas uji serta hasil tes tambahan atau evaluasi kinerja lainnya (Montel et al., 2023). Dengan melakukan evaluasi yang komprehensif, pihak perekrut dapat membuat keputusan yang terinformasi dan tepat mengenai kandidat yang paling sesuai untuk mengisi posisi petugas kesehatan yang tersedia.

Dengan demikian, uji keterampilan dan pengetahuan merupakan tahapan penting dalam proses seleksi dan rekrutmen tenaga kesehatan yang bertujuan untuk mengevaluasi kemampuan teknis, pemahaman medis, dan keterampilan klinis para pelamar. Dengan melakukan uji yang cermat dan komprehensif, pihak perekrut dapat memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki kualitas dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat.

E. Referensi dan Verifikasi Latar Belakang

Referensi dan verifikasi latar belakang merupakan tahapan kunci dalam proses seleksi dan rekrutmen tenaga kesehatan yang bertujuan untuk memastikan kebenaran dan kecocokan informasi yang disampaikan oleh pelamar dengan kriteria dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi Kesehatan (Bustamante-Bello et al., 2016). Tahapan ini melibatkan pengumpulan informasi tambahan tentang rekam jejak akademik, profesional, dan pribadi pelamar melalui kontak dengan referensi yang disebutkan serta verifikasi terhadap riwayat pendidikan, pengalaman kerja, dan lisensi atau sertifikasi yang dimiliki. Dengan melakukan referensi dan verifikasi latar belakang yang teliti, organisasi kesehatan dapat mengidentifikasi potensial ketidakcocokan atau ketidakjujuran dalam lamaran pelamar serta memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki integritas dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan posisi yang ditawarkan (Haas, 2006).

Pertama, dalam proses referensi dan verifikasi latar belakang, pihak perekrut biasanya menghubungi referensi yang disebutkan oleh pelamar untuk mendapatkan informasi tambahan tentang pengalaman kerja, kinerja, dan karakteristik pribadi pelamar. Referensi dapat berupa atasan langsung, rekan kerja, atau klien yang pernah bekerja sama dengan pelamar dalam konteks pekerjaan sebelumnya (Ray, 1979). Selain itu, pihak perekrut juga dapat meminta rekomendasi dari institusi pendidikan yang pernah diikuti oleh pelamar atau lembaga profesional terkait dengan profesi kesehatan yang bersangkutan. Melalui kontak dengan referensi, pihak perekrut dapat memperoleh wawasan yang lebih mendalam tentang kualitas dan kinerja pelamar serta mendapatkan perspektif yang berbeda dari berbagai pihak yang pernah berinteraksi dengannya.

Kedua, selain kontak dengan referensi, verifikasi latar belakang juga mencakup penelusuran terhadap informasi mengenai riwayat pendidikan, pengalaman kerja, dan sertifikasi atau lisensi profesi yang dimiliki oleh pelamar (Haas, 2006). Ini melibatkan konfirmasi terhadap kebenaran informasi yang disampaikan oleh pelamar dengan menghubungi institusi pendidikan, pengusaha sebelumnya, atau badan regulasi profesi yang bersangkutan. Misalnya, untuk memverifikasi riwayat pendidikan, pihak perekrut dapat menghubungi universitas atau sekolah yang disebutkan dalam CV pelamar untuk memastikan bahwa pelamar benar-benar telah menyelesaikan program studi yang dinyatakan dan memiliki kualifikasi yang diperlukan. Sementara itu, untuk verifikasi lisensi atau sertifikasi profesi, pihak perekrut dapat menghubungi badan regulasi atau lembaga yang bertanggung jawab atas pemberian lisensi atau sertifikasi tersebut untuk memastikan kebenaran dan kelengkapan informasi yang disampaikan oleh pelamar (Pashayan et al., 2016).

Ketiga, dalam melakukan referensi dan verifikasi latar belakang, penting bagi pihak perekrut untuk memastikan bahwa proses ini dilakukan dengan rahasia dan etika yang tinggi serta sesuai dengan hukum dan regulasi yang berlaku. Ini termasuk menghormati privasi dan kerahasiaan informasi pribadi pelamar serta tidak memberikan informasi yang tidak

relevan atau sensitif kepada pihak ketiga yang tidak berwenang (Panczyk et al., 2017). Selain itu, pihak perekrut juga perlu memastikan bahwa verifikasi dilakukan dengan akurat dan cermat, dengan mengkonfirmasi informasi yang diperoleh dari berbagai sumber independen dan diverifikasi. Dengan memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip etika dan hukum, pihak perekrut dapat menjaga integritas dan kredibilitas proses seleksi serta meminimalkan risiko terjadinya sengketa atau tuntutan hukum di masa mendatang.

Terakhir, setelah proses referensi dan verifikasi latar belakang selesai dilakukan, penting bagi pihak perekrut untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap informasi yang diperoleh dan membuat keputusan yang tepat mengenai kesesuaian pelamar dengan posisi yang ditawarkan. Evaluasi ini dapat mencakup analisis terhadap kualitas dan keandalan informasi yang diperoleh dari referensi dan verifikasi latar belakang, serta pertimbangan terhadap potensial ketidakcocokan atau ketidaksesuaian pelamar dengan kriteria dan standar yang telah ditetapkan (Haas, 2006). Dengan melakukan evaluasi yang cermat dan komprehensif, pihak perekrut dapat memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki integritas, kualifikasi, dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat.

Dalam kesimpulan, referensi dan verifikasi latar belakang merupakan tahapan penting dalam proses seleksi dan rekrutmen tenaga kesehatan yang bertujuan untuk memastikan kebenaran dan kecocokan informasi yang disampaikan oleh pelamar dengan kriteria dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi kesehatan. Dengan melakukan proses ini dengan cermat dan teliti, pihak perekrut dapat memastikan bahwa kandidat yang terpilih memiliki integritas, kualifikasi, dan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi serta mampu memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat.

F. Penilaian Budaya Organisasi

Penilaian budaya organisasi merupakan proses yang penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia di organisasi, termasuk dalam sektor kesehatan. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan perilaku yang menjadi ciri khas dari lingkungan kerja suatu organisasi. Penilaian budaya organisasi bertujuan untuk memahami dan mengevaluasi sejauh mana budaya tersebut sesuai dengan tujuan, nilai, dan strategi organisasi serta untuk mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau pengembangan. Dalam sektor kesehatan, penilaian budaya organisasi dapat membantu memastikan bahwa lingkungan kerja mendukung praktik klinis yang aman, etis, dan berorientasi pada pasien (Fairclough, 2008).

Pertama-tama, dalam melakukan penilaian budaya organisasi di sektor kesehatan, penting untuk memahami nilai-nilai dan norma-norma yang dianut oleh organisasi serta bagaimana nilai-nilai tersebut tercermin dalam perilaku sehari-hari dari para anggota organisasi (Heudorf et al., 2012). Nilai-nilai seperti integritas, pelayanan kepada pasien, kolaborasi antarprofesional, dan inovasi dalam pelayanan kesehatan sering kali menjadi fokus utama dalam budaya organisasi di sektor kesehatan. Penilaian ini dapat dilakukan melalui observasi langsung, wawancara dengan karyawan, dan analisis dokumen-dokumen organisasi seperti kode etik, kebijakan, dan budaya atau visi-misi organisasi.

Kedua, penilaian budaya organisasi juga melibatkan evaluasi terhadap sejauh mana budaya organisasi mendukung kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Faktor-faktor seperti keadilan, keseimbangan kerja-hidup, dukungan sosial, dan pengakuan atas kontribusi karyawan dapat memengaruhi motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan di sektor Kesehatan (Lee & Friedman, 2015a). Penilaian ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan karyawan, fokus kelompok, atau wawancara dengan karyawan tentang pengalaman mereka dalam bekerja di organisasi tersebut.

Ketiga, penilaian budaya organisasi juga memerlukan pemahaman tentang bagaimana budaya organisasi memengaruhi pelayanan kesehatan yang disediakan oleh organisasi tersebut. Budaya organisasi yang berfokus

pada keselamatan pasien, kerjasama tim, dan kualitas pelayanan dapat berkontribusi pada pengurangan kesalahan medis, peningkatan kepuasan pasien, dan hasil klinis yang lebih baik. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak mendukung komunikasi terbuka, kerjasama antarprofesional, atau pemberian umpan balik dapat menjadi hambatan dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan aman.

Keempat, dalam melakukan penilaian budaya organisasi di sektor kesehatan, penting untuk memperhatikan aspek keberagaman dan inklusi (Lee & Friedman, 2015b). Organisasi kesehatan yang menerapkan budaya inklusif dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyambut dan menghargai keberagaman latar belakang, identitas, dan perspektif karyawan serta pasien. Penilaian ini dapat mencakup evaluasi kebijakan dan praktik pengelolaan keberagaman, program pelatihan tentang kesadaran keberagaman, dan inisiatif untuk memastikan aksesibilitas layanan kesehatan bagi semua kelompok masyarakat.

Kelima, penilaian budaya organisasi di sektor kesehatan juga harus memperhatikan faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi budaya organisasi, seperti regulasi pemerintah, perubahan demografis, atau perkembangan teknologi (Rendell et al., 2022). Organisasi kesehatan yang responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal dapat mengembangkan budaya yang adaptif dan inovatif yang mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang. Penilaian ini dapat melibatkan analisis tren industri, benchmarking dengan organisasi sejenis, dan dialog dengan pemangku kepentingan eksternal seperti pasien, keluarga, dan masyarakat.

Terakhir, setelah penilaian budaya organisasi selesai dilakukan, penting bagi manajemen organisasi untuk mengembangkan rencana tindak lanjut yang berbasis pada temuan dan rekomendasi dari penilaian tersebut (Carr, 2006). Rencana tindak lanjut ini dapat mencakup inisiatif untuk memperkuat nilai-nilai yang positif dalam budaya organisasi, meningkatkan dukungan dan kesejahteraan karyawan, memperbaiki kelemahan dalam pelayanan kesehatan, memperkuat praktik keberagaman dan inklusi, serta menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan

eksternal. Dengan melaksanakan rencana tindak lanjut ini dengan konsisten dan berkelanjutan, organisasi kesehatan dapat memperkuat budaya yang mendukung tujuan, nilai, dan strategi organisasi serta meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang disediakan kepada masyarakat.

Dalam kesimpulan, penilaian budaya organisasi di sektor kesehatan merupakan proses yang penting untuk memahami, mengevaluasi, dan memperbaiki nilai-nilai, norma, dan perilaku yang menjadi ciri khas dari lingkungan kerja suatu organisasi. Dengan melakukan penilaian ini secara komprehensif dan berkelanjutan, organisasi kesehatan dapat memastikan bahwa budaya mereka mendukung tujuan, nilai, dan strategi organisasi serta dapat memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas dan aman kepada masyarakat.

G. Pertanyaan

1. Studi Kasus 1:

Sebuah rumah sakit mengalami peningkatan permintaan layanan kesehatan dan memutuskan untuk merekrut lebih banyak petugas kesehatan. Sebagai manajer HR, bagaimana Anda akan merencanakan dan melaksanakan proses seleksi untuk memilih kandidat terbaik? Sertakan langkah-langkah spesifik yang akan Anda ambil, seperti penyusunan deskripsi pekerjaan, strategi pemasaran lowongan pekerjaan, metode seleksi yang akan digunakan, dan bagaimana Anda akan mengevaluasi kualifikasi dan pengalaman pelamar.

2. Studi Kasus 2:

Sebuah klinik kesehatan pedesaan menghadapi tantangan dalam merekrut dan mempertahankan petugas kesehatan yang berkualitas karena lokasi yang terpencil dan kurangnya infrastruktur kesehatan yang memadai. Sebagai manajer HR, bagaimana Anda akan mengatasi tantangan ini dalam proses seleksi petugas kesehatan? Apa strategi yang akan Anda gunakan untuk menarik pelamar yang berkualitas

dan memastikan bahwa mereka tetap tinggal dan berkontribusi dalam jangka panjang?

3. Studi Kasus 3:

Seorang manajer HR di sebuah pusat kesehatan mental sedang mencari psikolog klinis untuk bergabung dengan tim mereka. Bagaimana Anda akan merancang proses seleksi yang efektif untuk memilih psikolog klinis yang sesuai dengan kebutuhan organisasi? Sertakan langkah-langkah yang akan Anda ambil dalam menilai kualifikasi, pengalaman, dan keterampilan klinis dari para pelamar, serta bagaimana Anda akan mengevaluasi aspek kepribadian dan keterampilan interpersonal mereka.

4. Studi Kasus 4:

Sebuah lembaga pelayanan kesehatan masyarakat sedang mencari bidan untuk memperluas layanan kebidanan mereka. Sebagai manajer HR, bagaimana Anda akan memastikan bahwa proses seleksi bidan ini mencerminkan kebutuhan khusus dan nilai-nilai organisasi, seperti pelayanan yang holistik, penghormatan terhadap keberagaman budaya, dan keahlian dalam praktik kebidanan yang berbasis bukti? Jelaskan strategi dan metode seleksi yang akan Anda terapkan.

5. Studi Kasus 5:

Sebuah rumah sakit swasta yang baru dibuka sedang mengalami kesulitan dalam menemukan dokter umum yang berkualitas untuk bergabung dengan tim medis mereka. Sebagai manajer HR, bagaimana Anda akan mengidentifikasi dan menyeleksi dokter umum yang sesuai dengan kebutuhan rumah sakit dan harapan pasien? Apa kriteria yang akan Anda gunakan untuk menilai kompetensi klinis, integritas profesional, dan kemampuan beradaptasi dengan budaya organisasi yang baru?



BAB II.

PERENCANAAN SDM

A. Pengembangan dan Pendidikan Karyawan

Pengembangan dan pendidikan karyawan merupakan aspek kunci dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan agar dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Proses ini melibatkan berbagai aktivitas, seperti pelatihan, pendidikan formal, program pengembangan karir, dan pembelajaran berkelanjutan, yang dirancang untuk memperkuat keterampilan dan meningkatkan kapasitas karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka (Fairclough, 2008).

Pertama, pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan investasi strategis bagi organisasi untuk meningkatkan kinerja, inovasi, dan adaptabilitas karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja dan teknologi yang cepat (Heudorf et al., 2012). Program pelatihan dapat mencakup berbagai topik, mulai dari keterampilan teknis dan keahlian spesifik dalam bidang pekerjaan hingga pengembangan kepemimpinan, komunikasi efektif, dan manajemen waktu. Melalui pelatihan yang tepat, karyawan dapat meningkatkan efisiensi kerja mereka, mengidentifikasi dan memecahkan masalah dengan lebih baik, serta berkontribusi lebih efektif terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Kedua, pendidikan formal juga memainkan peran penting dalam pengembangan karyawan, terutama dalam sektor kesehatan di mana

pengetahuan dan keterampilan teknis yang mendalam sangat diperlukan. Ini melibatkan program pendidikan tinggi, seperti diploma atau gelar sarjana dalam bidang kesehatan, serta pendidikan lanjutan atau sertifikasi dalam spesialisasi tertentu, seperti manajemen perawatan kesehatan, kebijakan kesehatan masyarakat, atau teknologi medis terbaru. Pendidikan formal membantu karyawan untuk memperoleh landasan teoritis dan praktis yang kuat dalam profesi mereka, serta mempersiapkan mereka untuk menghadapi tantangan dan tuntutan di tempat kerja (Grunebaum et al., 1975).

Ketiga, program pengembangan karir memberikan kesempatan bagi karyawan untuk merencanakan dan memajukan karir mereka dalam organisasi. Ini dapat mencakup mentoring, peluang rotasi jabatan, proyek khusus, atau program pengembangan kepemimpinan yang dirancang untuk membantu karyawan mengidentifikasi tujuan karir mereka, mengembangkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapainya, dan mempersiapkan mereka untuk peran manajerial atau kepemimpinan di masa depan. Pengembangan karir memberikan motivasi tambahan bagi karyawan untuk tetap berkomitmen dan berkontribusi secara maksimal terhadap kesuksesan organisasi.

Keempat, pembelajaran berkelanjutan adalah prinsip yang mendasari pengembangan karyawan di era globalisasi dan perubahan teknologi yang cepat. Organisasi kesehatan perlu menciptakan budaya pembelajaran yang mendorong karyawan untuk terus meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka melalui inisiatif mandiri, kolaborasi antarkaryawan, dan partisipasi dalam program pembelajaran formal dan informal. Ini dapat mencakup webinar, seminar, konferensi, atau sumber daya pembelajaran online yang memberikan akses ke informasi terkini dan praktik terbaik dalam bidang kesehatan.

Kelima, pengembangan karyawan juga dapat membantu organisasi kesehatan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang disediakan kepada Masyarakat (Anderson et al., 2022). Dengan terus meningkatkan keterampilan klinis, pemahaman tentang protokol

perawatan terbaru, dan kesadaran akan isu-isu kesehatan yang berkembang, karyawan dapat memberikan perawatan yang lebih holistik, efektif, dan aman kepada pasien mereka. Ini juga dapat membantu organisasi untuk memenuhi standar kualitas dan keamanan pelayanan kesehatan yang ditetapkan oleh badan pengatur dan lembaga akreditasi.

Keenam, penting bagi organisasi kesehatan untuk mengevaluasi dampak dan efektivitas program pengembangan dan pendidikan karyawan secara berkala. Evaluasi ini dapat mencakup analisis kinerja karyawan sebelum dan sesudah pelatihan, umpan balik dari peserta pelatihan, dan pengukuran indikator kinerja karyawan, seperti tingkat kepuasan pasien, produktivitas, atau kepatuhan terhadap prosedur klinis. Dengan mengevaluasi hasil program pengembangan, organisasi dapat menilai ROI (Return on Investment) dari investasi mereka dalam pengembangan karyawan dan melakukan perubahan atau perbaikan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas program tersebut.

Dengan demikian, pengembangan dan pendidikan karyawan adalah elemen penting dalam manajemen sumber daya manusia di organisasi kesehatan. Melalui program yang tepat dan berkelanjutan, karyawan dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi mereka, sehingga meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang disediakan dan kontribusi mereka terhadap kesuksesan organisasi.

B. Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja

Rekrutmen dan seleksi tenaga kerja merupakan dua tahapan kritis dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk menarik, menilai, dan memilih karyawan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Rekrutmen adalah proses perekrutan karyawan baru, sedangkan seleksi adalah proses penilaian dan pemilihan kandidat yang paling cocok untuk posisi yang tersedia. Diskusi tentang rekrutmen dan seleksi tenaga kerja memiliki signifikansi yang besar dalam konteks manajemen SDM, serta mendesak karena pengaruhnya terhadap kesuksesan jangka panjang suatu organisasi (Loucaides, 2004).

Pertama, rekrutmen dan seleksi tenaga kerja memiliki signifikansi yang besar karena mereka merupakan langkah awal dalam membangun tim kerja yang berkualitas dan produktif. Dengan memiliki proses rekrutmen yang efektif, organisasi dapat menarik individu yang memiliki keterampilan, pengetahuan, dan keahlian yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan. Seleksi yang cermat kemudian memastikan bahwa hanya kandidat yang paling sesuai yang dipilih, mengurangi risiko kesalahan perekrutan dan meningkatkan kecocokan antara karyawan dan posisi yang tersedia.

Kedua, rekrutmen dan seleksi tenaga kerja memiliki urgensi yang signifikan dalam konteks persaingan global dan perubahan cepat dalam lingkungan bisnis. Organisasi perlu memiliki tenaga kerja yang berkualitas dan adaptif untuk menghadapi tantangan yang dihadapi oleh pasar global yang kompetitif dan perubahan teknologi yang cepat. Proses rekrutmen yang efektif memungkinkan organisasi untuk menemukan bakat yang diperlukan untuk menghadapi tantangan ini, sementara proses seleksi yang teliti memastikan bahwa karyawan yang terpilih memiliki keterampilan dan kemampuan yang tepat untuk mengatasi berbagai situasi bisnis yang kompleks.

Ketiga, pembahasan tentang rekrutmen dan seleksi tenaga kerja menjadi urgensi karena dampaknya terhadap kinerja dan produktivitas organisasi. Karyawan yang direkrut dan dipilih dengan baik cenderung lebih berkinerja, lebih berdedikasi, dan lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sebaliknya, kesalahan dalam proses rekrutmen dan seleksi dapat mengakibatkan karyawan yang tidak cocok dengan pekerjaan mereka, konflik di tempat kerja, dan penurunan produktivitas yang dapat merugikan keseluruhan organisasi.

Keempat, dalam konteks sektor kesehatan, rekrutmen dan seleksi tenaga kerja memiliki urgensi yang lebih besar karena hubungannya langsung dengan kualitas dan keamanan layanan kesehatan yang disediakan kepada pasien. Tenaga kerja yang terampil, berkompeten, dan berdedikasi adalah kunci untuk memberikan pelayanan kesehatan

yang berkualitas dan aman (Bustamante-Bello et al., 2016). Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi harus sangat selektif dan hati-hati untuk memastikan bahwa karyawan memiliki kualifikasi dan keterampilan yang diperlukan untuk memberikan perawatan yang berkualitas kepada pasien.

Kelima, pembahasan tentang rekrutmen dan seleksi tenaga kerja juga menjadi signifikan karena implikasinya terhadap budaya organisasi dan retensi karyawan. Proses rekrutmen yang baik memungkinkan organisasi untuk menarik individu yang sesuai dengan nilai-nilai, misi, dan budaya organisasi, yang penting untuk membangun lingkungan kerja yang kolaboratif dan produktif. Seleksi yang tepat juga dapat membantu mengurangi turnover karyawan dengan memilih individu yang cocok dengan tugas dan lingkungan kerja, serta memberikan dukungan dan pengembangan yang tepat untuk pertumbuhan karir mereka.

Keenam, pembahasan tentang rekrutmen dan seleksi tenaga kerja mencakup penerapan praktik-praktik yang inovatif dan inklusif dalam memilih kandidat. Dalam era yang semakin beragam dan inklusif, organisasi perlu memastikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi mereka adil, objektif, dan tidak diskriminatif. Hal ini dapat mencakup penggunaan teknologi untuk mengurangi bias dalam proses seleksi, menciptakan kebijakan rekrutmen yang inklusif, serta memberikan pelatihan kepada perekrut dan pewawancara tentang kesadaran keberagaman dan keadilan dalam seleksi (Rosenberger et al., 2010).

Kesimpulannya, pembahasan tentang rekrutmen dan seleksi tenaga kerja memiliki signifikansi dan urgensi yang besar dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Dengan mengimplementasikan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif, organisasi dapat menarik, memilih, dan mempertahankan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan dan nilai-nilai organisasi, serta meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka.

C. Pengelolaan Kinerja dan Penghargaan

Pengelolaan kinerja dan penghargaan merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk

meningkatkan kinerja karyawan, memotivasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi, dan memastikan bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai dengan tepat. Diskusi tentang pengelolaan kinerja dan penghargaan memiliki signifikansi yang besar dalam konteks manajemen SDM, serta mendesak karena dampaknya terhadap keberhasilan jangka panjang suatu organisasi (Lim et al., 2022).

Pertama, pengelolaan kinerja adalah proses yang sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola kinerja karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Dengan memiliki sistem pengelolaan kinerja yang efektif, organisasi dapat memantau dan mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan, mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif dan bimbingan untuk pengembangan karyawan.

Kedua, urgensi dari pembahasan tentang pengelolaan kinerja adalah karena pengaruhnya terhadap produktivitas dan kualitas layanan yang disediakan oleh organisasi (Atkinson et al., 2024). Kinerja karyawan yang tinggi secara langsung berkaitan dengan efektivitas operasional dan keberhasilan keseluruhan organisasi. Dengan menerapkan praktik pengelolaan kinerja yang efektif, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, mengurangi kesalahan, dan meningkatkan efisiensi operasional mereka.

Ketiga, pengelolaan kinerja juga memiliki signifikansi dalam membangun budaya kerja yang berorientasi pada prestasi dan pertumbuhan. Dengan memberikan umpan balik yang jelas, dukungan untuk pengembangan keterampilan, dan pengakuan atas pencapaian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk berusaha lebih baik, belajar, dan berkembang secara profesional.

Keempat, penghargaan adalah salah satu cara untuk mengakui dan menghargai kontribusi karyawan terhadap kesuksesan organisasi. Penghargaan dapat berupa pengakuan verbal, bonus kinerja, promosi, atau penghargaan non-moneter seperti sertifikat penghargaan. Pentingnya penghargaan dalam pengelolaan kinerja adalah untuk memberikan

insentif tambahan bagi karyawan untuk terus berkinerja tinggi dan tetap berkomitmen terhadap tujuan organisasi.

Kelima, dalam konteks sektor kesehatan, pengelolaan kinerja dan penghargaan memiliki urgensi yang lebih besar karena hubungannya langsung dengan kualitas pelayanan kesehatan yang disediakan kepada pasien. Karyawan yang termotivasi, berkinerja tinggi, dan merasa dihargai cenderung memberikan pelayanan kesehatan yang lebih baik, lebih aman, dan lebih efektif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi kesehatan untuk memiliki sistem pengelolaan kinerja dan penghargaan yang kuat untuk mendukung staf mereka dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Keenam, pengelolaan kinerja dan penghargaan juga penting untuk mempertahankan dan meningkatkan retensi karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan mendapat pengakuan atas kontribusi mereka cenderung lebih puas dan lebih termotivasi untuk tetap tinggal dalam organisasi. Dengan mengimplementasikan program penghargaan yang efektif dan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir, organisasi dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi turnover, yang berkontribusi pada stabilitas dan kesuksesan jangka panjang organisasi.

Dalam kesimpulan, pengelolaan kinerja dan penghargaan adalah aspek penting dalam manajemen SDM yang memiliki signifikansi dan urgensi besar dalam konteks keberhasilan organisasi, terutama dalam sektor kesehatan. Dengan menerapkan praktik-praktik terbaik dalam pengelolaan kinerja dan memberikan penghargaan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan, meningkatkan kualitas layanan kesehatan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

D. Pemantauan dan Evaluasi

Pemantauan dan evaluasi merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang bertujuan untuk menilai kinerja karyawan, efektivitas program SDM, dan pencapaian tujuan organisasi. Diskusi tentang pemantauan dan evaluasi memiliki signifikansi yang besar

dalam konteks manajemen SDM, serta urgensi yang mendesak karena dampaknya terhadap efisiensi, efektivitas, dan kesuksesan jangka panjang suatu organisasi (Chi et al., 2020).

Pertama, pemantauan dan evaluasi memungkinkan organisasi untuk mengukur kinerja karyawan secara objektif dan terukur. Dengan menggunakan matrik dan indikator kinerja yang relevan, organisasi dapat memantau pencapaian tujuan dan memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang kontribusi karyawan terhadap kesuksesan organisasi. Pemantauan yang berkelanjutan memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi tren, pola, dan perubahan dalam kinerja karyawan dari waktu ke waktu.

Kedua, urgensi dari pembahasan tentang pemantauan dan evaluasi adalah karena perannya dalam mendukung pengambilan keputusan yang informasional dan berbasis bukti. Dengan memiliki data kinerja yang akurat dan terkini, manajemen dapat membuat keputusan yang lebih baik terkait dengan promosi, pengembangan karyawan, insentif, atau kebijakan SDM lainnya. Evaluasi yang baik juga membantu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam sistem SDM, serta menentukan area di mana perbaikan diperlukan.

Ketiga, pemantauan dan evaluasi memainkan peran penting dalam meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam organisasi. Dengan memiliki proses pemantauan dan evaluasi yang terstruktur dan terdokumentasi, organisasi dapat memastikan bahwa keputusan SDM didasarkan pada data yang obyektif dan tidak bias. Ini membantu mendorong tanggung jawab karyawan terhadap pencapaian target kinerja mereka dan memperkuat kepercayaan antara manajemen dan karyawan (Freitas et al., 2018).

Keempat, dalam konteks sektor kesehatan, pemantauan dan evaluasi memiliki urgensi yang lebih besar karena dampaknya terhadap kualitas dan keselamatan pelayanan kesehatan yang disediakan kepada pasien. Dengan memantau kinerja karyawan secara teratur, organisasi kesehatan dapat mengidentifikasi masalah atau ketidaksesuaian dalam praktik klinis,

kepatuhan terhadap prosedur, atau tingkat kepuasan pasien. Evaluasi yang cermat juga memastikan bahwa standar kualitas dan keamanan pelayanan kesehatan dapat dipertahankan.

Kelima, pemantauan dan evaluasi juga penting dalam mendukung pembelajaran organisasi dan perbaikan berkelanjutan. Dengan menganalisis hasil evaluasi dan umpan balik, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan proses, kebijakan, atau praktik SDM mereka. Ini memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan, memperbaiki kinerja, dan memperkuat kompetitivitas mereka di pasar (Rendell et al., 2022).

Keenam, penting bagi organisasi untuk melakukan pemantauan dan evaluasi secara teratur dan berkelanjutan untuk memastikan kesuksesan jangka panjang mereka. Dengan terus memantau kinerja dan mengukur efektivitas program SDM, organisasi dapat mengidentifikasi perubahan dalam kebutuhan atau tantangan, serta mengambil tindakan yang diperlukan untuk tetap relevan dan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang berubah-ubah.

Dalam kesimpulan, pemantauan dan evaluasi adalah proses penting dalam manajemen SDM yang memiliki signifikansi dan urgensi besar dalam mendukung efisiensi, efektivitas, dan kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Dengan melakukan pemantauan yang cermat dan evaluasi yang teliti, organisasi dapat memastikan bahwa kinerja karyawan terukur, keputusan SDM didukung oleh data yang akurat, dan upaya perbaikan terus dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi.

E. Pertanyaan

1. Studi Kasus 1:

Sebuah rumah sakit mengalami peningkatan permintaan layanan kesehatan di wilayah mereka. Namun, mereka menghadapi tantangan dalam merekrut dan mempertahankan petugas kesehatan yang berkualitas. Berdasarkan situasi ini, bagaimana Anda akan

merencanakan strategi SDM untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja kesehatan yang meningkat?

2. Studi Kasus 2:

Sebuah organisasi kesehatan di daerah pedesaan menghadapi masalah kurangnya aksesibilitas ke fasilitas kesehatan dan kekurangan tenaga medis. Sebagai seorang manajer SDM, bagaimana Anda akan merencanakan strategi untuk menarik dan mempertahankan petugas kesehatan di wilayah pedesaan yang terpencil?

3. Studi Kasus 3:

Sebuah klinik kesehatan komunitas baru-baru ini menerima dana tambahan untuk memperluas layanan dan meningkatkan kualitas pelayanan mereka. Sebagai manajer SDM, bagaimana Anda akan merencanakan penggunaan dana tersebut untuk pengembangan SDM yang efektif, termasuk perekrutan, pelatihan, dan pengembangan karir petugas kesehatan?

4. Studi Kasus 4:

Sebuah rumah sakit swasta mengalami tingkat turnover yang tinggi di antara perawat senior mereka, yang menyebabkan ketidakstabilan dalam penyediaan layanan kesehatan. Bagaimana Anda sebagai manajer SDM akan merencanakan strategi untuk meningkatkan retensi perawat senior dan mengatasi tantangan turnover?

5. Studi Kasus 5:

Sebuah lembaga kesehatan masyarakat sedang merencanakan untuk memperluas layanan mereka ke daerah yang lebih luas di wilayah tersebut. Namun, mereka membutuhkan tim medis yang lebih besar untuk mendukung perluasan ini. Sebagai manajer SDM, bagaimana Anda akan merencanakan rekrutmen dan seleksi tenaga medis yang tepat untuk memenuhi kebutuhan perluasan layanan ini?



BAB III.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu konsep integral dalam dunia bisnis modern yang memperhatikan pentingnya pengelolaan potensi manusia dalam organisasi (Khoirunnisaa', 2018). Manajemen SDM menyoroti aspek-aspek strategis dalam merekrut, mengembangkan, memotivasi, dan memelihara sumber daya manusia agar sesuai dengan tujuan dan kebutuhan organisasi. Secara konseptual, manajemen SDM meliputi berbagai aktivitas, termasuk perencanaan sumber daya manusia, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja, kompensasi, manajemen perubahan, dan aspek etika yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja.

Peran manajemen SDM dalam organisasi sangatlah penting. Manajer SDM bertanggung jawab untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kualitas tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuan bisnisnya. Mereka juga berperan dalam membangun budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan. Dengan strategi yang tepat, manajemen SDM dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan, karena karyawan yang berkualitas dan terampil dapat memberikan kontribusi yang besar terhadap kesuksesan organisasi (Fandarina & Nurlaili, 2022).

Seiring dengan perkembangan zaman, paradigma manajemen SDM telah mengalami transformasi signifikan. Dulu, fokus utama manajemen

SDM adalah pada administrasi personalia dan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan (Lubis & Munawaroh, 2020). Namun, sekarang, pendekatan manajemen SDM lebih menekankan pada pengembangan karyawan sebagai aset strategis, sehingga memungkinkan perusahaan untuk bersaing dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks. Ini menandai pergeseran paradigma dari manajemen SDM tradisional menjadi manajemen SDM yang proaktif dan berorientasi pada nilai.

Pentingnya manajemen SDM juga tercermin dalam konsep-konsep teoritis yang berkembang dalam disiplin ini. Teori-teori seperti Teori X dan Teori Y oleh Douglas McGregor, yang menggambarkan dua paradigma dalam memandang karyawan (sebagai individu yang tidak menyukai pekerjaan dan perlu diawasi secara ketat, atau sebagai individu yang mencintai pekerjaan dan dapat diandalkan untuk mengelola diri sendiri), memberikan wawasan yang berharga tentang dinamika hubungan antara manajemen dan karyawan.

Selain itu, manajemen SDM juga memperhatikan aspek etika dalam pengelolaan sumber daya manusia. Etika dalam manajemen SDM melibatkan keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap karyawan dan masyarakat secara luas. Perusahaan dituntut untuk menghormati hak asasi manusia, memperlakukan karyawan dengan adil, dan mengambil keputusan yang memperhatikan kepentingan semua pemangku kepentingan (Putri & Hidayati, 2021).

Dalam konteks globalisasi, tantangan manajemen SDM semakin kompleks. Perusahaan harus mengelola keragaman karyawan dari berbagai latar belakang budaya, bahasa, dan nilai-nilai. Selain itu, teknologi informasi juga telah mengubah cara organisasi merekrut, melatih, dan memotivasi karyawan (Simanjuntak, 2022). Manajemen SDM harus mampu mengintegrasikan teknologi dengan strategi SDM yang ada untuk memaksimalkan efisiensi dan produktivitas.

Dengan demikian, pengantar manajemen SDM memberikan fondasi yang kokoh bagi pemahaman tentang bagaimana pengelolaan sumber

daya manusia dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Melalui pendekatan yang strategis, etis, dan berorientasi pada nilai, manajemen SDM memiliki potensi untuk menjadi kekuatan penggerak perubahan positif dalam dunia bisnis yang terus berkembang.

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan tahap awal yang krusial dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah, jenis, dan kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan strategisnya (Chaerowati, 2012). Proses perencanaan SDM melibatkan analisis mendalam terhadap kebutuhan tenaga kerja saat ini dan di masa depan, serta merumuskan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam konteks ini, perencanaan SDM merupakan salah satu faktor kunci dalam memastikan keselarasan antara sumber daya manusia dan rencana strategis organisasi.

Analisis kebutuhan tenaga kerja menjadi titik sentral dalam perencanaan SDM. Organisasi perlu memahami dengan baik tuntutan pekerjaan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Hal ini meliputi identifikasi jumlah, jenis, dan keterampilan yang dibutuhkan dalam setiap unit kerja atau departemen. Dengan demikian, perencanaan SDM tidak hanya melibatkan manajer SDM, tetapi juga memerlukan kolaborasi erat dengan unit-unit bisnis lainnya untuk memahami kebutuhan tenaga kerja secara menyeluruh.

Teknik forecasting menjadi alat penting dalam perencanaan SDM. Dengan menganalisis tren bisnis, perubahan lingkungan eksternal, dan faktor-faktor internal seperti pertumbuhan organisasi, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Teknik-teknik forecasting yang umum digunakan meliputi analisis trend historis, analisis regresi, dan teknik simulasi. Namun, penting untuk diingat bahwa forecasting merupakan perkiraan dan tidak selalu akurat, oleh karena itu,

organisasi juga perlu memiliki fleksibilitas dalam mengatasi ketidakpastian (Mujiono & Musdholifah, 2016).

Strategi rekrutmen dan seleksi menjadi bagian penting dari perencanaan SDM. Setelah kebutuhan tenaga kerja teridentifikasi, organisasi perlu merumuskan strategi untuk menarik dan memilih kandidat yang sesuai dengan kebutuhan tersebut. Ini melibatkan pemilihan saluran rekrutmen yang efektif, pengembangan teknik seleksi yang valid dan dapat diandalkan, serta perancangan proses rekrutmen yang efisien dan adil bagi para pelamar (Erhamwilda, 2015).

Pentingnya perencanaan SDM juga tercermin dalam literatur akademik. Teori-teori seperti teori perencanaan tenaga kerja oleh Edwin B. Flippo dan teori perencanaan SDM yang berorientasi pada sistem oleh William F. Glueck memberikan kerangka kerja yang berguna dalam memahami proses perencanaan SDM dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi (Nazhifah et al., 2021). Di tengah dinamika bisnis yang cepat berubah, perencanaan SDM bukanlah proses sekali jalan, tetapi merupakan proses yang berkelanjutan. Organisasi perlu terus memantau dan mengevaluasi kebutuhan tenaga kerja, serta mengadaptasi strategi SDM sesuai dengan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Dengan demikian, perencanaan SDM menjadi landasan yang kokoh bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Secara keseluruhan, perencanaan SDM merupakan tahap awal yang sangat penting dalam manajemen SDM yang berhasil. Dengan analisis yang teliti, forecasting yang cermat, dan strategi yang tepat dalam rekrutmen dan seleksi, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuan bisnisnya dalam lingkungan yang terus berubah.

C. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan sehingga mereka

dapat memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kesuksesan organisasi (Ahmad, 2015). Proses pengembangan SDM melibatkan identifikasi kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan yang sesuai, implementasi pelatihan, dan evaluasi efektivitasnya. Dengan pengembangan SDM yang tepat, organisasi dapat memperkuat kapasitas karyawan, meningkatkan kinerja, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih dinamis dan inovatif.

Salah satu aspek penting dalam pengembangan SDM adalah identifikasi kebutuhan pelatihan. Organisasi perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap keterampilan dan pengetahuan karyawan serta menentukan area di mana mereka perlu ditingkatkan. Ini dapat dilakukan melalui wawancara, penilaian kinerja, dan survei kebutuhan pelatihan. Dengan memahami kebutuhan pelatihan secara komprehensif, organisasi dapat merancang program pengembangan yang tepat sasaran.

Desain program pelatihan yang efektif menjadi kunci dalam pengembangan SDM yang berhasil. Program pelatihan harus dirancang untuk mencakup berbagai metode dan teknik pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi karyawan. Hal ini meliputi pembelajaran kelas, pelatihan praktis, mentoring, pembelajaran online, dan lain-lain. Selain itu, program pelatihan juga harus memperhitungkan gaya belajar individu serta memastikan keterlibatan aktif dari peserta pelatihan (Milutinovi & Kerkez, 2017).

Implementasi pelatihan adalah tahap berikutnya dalam proses pengembangan SDM. Organisasi perlu memastikan bahwa pelatihan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah dirancang, termasuk alokasi sumber daya yang cukup, fasilitas yang memadai, dan dukungan dari manajemen dan atasan langsung karyawan. Selain itu, komunikasi yang efektif tentang tujuan dan manfaat pelatihan kepada karyawan juga sangat penting untuk memastikan partisipasi dan keterlibatan yang maksimal.

Evaluasi efektivitas program pelatihan menjadi langkah terakhir dalam proses pengembangan SDM. Organisasi perlu mengevaluasi

apakah program pelatihan telah mencapai tujuan yang ditetapkan dan memberikan manfaat yang diharapkan bagi karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Evaluasi dapat dilakukan melalui tes pengetahuan, penilaian keterampilan, survei kepuasan peserta pelatihan, dan pengukuran indikator kinerja yang relevan (Rosolen & Maclennan, 2016). Tidak hanya itu, penting untuk diingat bahwa pengembangan SDM bukanlah proses yang sekali jalan. Organisasi perlu mengadopsi pendekatan berkelanjutan terhadap pengembangan karyawan dengan menyediakan kesempatan untuk pembelajaran dan pengembangan kontinu. Ini dapat dilakukan melalui program pelatihan reguler, mentoring, program pengembangan karir, dan pembelajaran mandiri.

Dengan demikian, pengembangan SDM merupakan investasi penting bagi keberhasilan jangka panjang organisasi. Dengan memperkuat pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif, inovatif, dan kompetitif. Oleh karena itu, pengembangan SDM harus diintegrasikan secara strategis dalam agenda manajemen SDM organisasi.

D. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia

Evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM) merupakan proses penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana kontribusi individu atau kelompok terhadap tujuan organisasi. Secara umum, evaluasi kinerja SDM melibatkan pengukuran prestasi kerja, identifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan umpan balik untuk pengembangan lebih lanjut. Proses ini penting dalam menentukan keberhasilan strategi HRM dan dalam mengidentifikasi area di mana perbaikan diperlukan (PELIT & ÇETIN, 2019).

Pertama, evaluasi kinerja SDM memungkinkan manajer untuk memperoleh pemahaman yang jelas tentang sejauh mana individu atau tim telah mencapai target yang ditetapkan. Ini membantu dalam penentuan penghargaan, pengakuan, dan pengembangan karir lebih lanjut. Kedua, proses ini juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan

pelatihan atau pengembangan lebih lanjut untuk meningkatkan kinerja individu. Dengan mengidentifikasi kelemahan dalam kinerja, manajer dapat merancang program pelatihan yang sesuai untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

Selain itu, evaluasi kinerja SDM juga merupakan alat untuk memotivasi karyawan. Dengan memberikan umpan balik yang konstruktif, karyawan dapat merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Namun, penting untuk memastikan bahwa evaluasi dilakukan secara adil dan objektif agar tidak menimbulkan ketidakpuasan atau konflik di antara karyawan. Di sisi lain, evaluasi kinerja SDM juga dapat membantu dalam pengambilan keputusan terkait promosi, rotasi pekerjaan, atau penghapusan. Dengan memiliki pemahaman yang jelas tentang kinerja individu, manajer dapat membuat keputusan yang lebih baik dalam hal pengembangan karir dan penempatan karyawan di posisi yang sesuai dengan kemampuan dan minat mereka (Ghassemieh et al., 2005).

Namun, penting untuk diingat bahwa evaluasi kinerja SDM bukanlah proses yang bersifat statis. Hal ini memerlukan pembaruan dan penyesuaian secara berkala untuk memastikan relevansi dan keefektifan dalam mencapai tujuan organisasi. Selain itu, evaluasi kinerja SDM juga harus dilakukan dengan memperhatikan aspek etika dan keadilan, serta memastikan keterlibatan karyawan dalam proses tersebut.

Dengan demikian, evaluasi kinerja sumber daya manusia adalah elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang berperan penting dalam mengukur dan meningkatkan kontribusi individu atau kelompok terhadap tujuan organisasi. Dengan pendekatan yang sistematis dan terfokus, evaluasi kinerja SDM dapat menjadi instrumen yang kuat dalam mencapai keunggulan kompetitif melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

E. Etika dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Etika dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) kesehatan merupakan aspek kritis yang mempengaruhi cara organisasi mengelola dan berinteraksi dengan karyawan, pasien, dan pemangku kepentingan lainnya. Dalam konteks pelayanan kesehatan, penting untuk memperhatikan nilai-nilai etis yang mendasari setiap keputusan dan tindakan yang diambil oleh manajer SDM. Pertama-tama, etika dalam HRM kesehatan mencakup perlakuan yang adil dan hormat terhadap karyawan, termasuk perekrutan, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Semua keputusan terkait sumber daya manusia harus didasarkan pada prinsip kesetaraan, keadilan, dan penghargaan terhadap martabat manusia (Vink, 2012).

Selain itu, etika juga relevan dalam pengelolaan konflik kepentingan di lingkungan kesehatan. Manajer SDM harus memastikan bahwa keputusan mereka tidak dipengaruhi oleh kepentingan pribadi atau keuangan yang bertentangan dengan kepentingan pasien dan masyarakat. Hal ini penting untuk memastikan integritas dan kepercayaan dalam pelayanan Kesehatan (Jayasuriya et al., 2018). Selanjutnya, etika juga mencakup perlakuan yang adil terhadap pasien. Karyawan di bidang kesehatan harus berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan mengutamakan kepentingan pasien di atas kepentingan pribadi atau keuntungan finansial. Hal ini mencakup menjaga kerahasiaan informasi pasien, menghormati otonomi pasien, dan menghindari praktik-praktik yang dapat merugikan pasien. Di samping itu, dalam konteks manajemen sumber daya manusia kesehatan, etika juga terkait dengan pengambilan keputusan terkait alokasi sumber daya yang terbatas. Manajer SDM harus memastikan bahwa keputusan terkait perekrutan, pelatihan, promosi, dan kompensasi didasarkan pada kebutuhan organisasi dan kepentingan pasien serta karyawan.

Selanjutnya, etika dalam SDM kesehatan juga melibatkan hubungan dengan vendor, mitra, dan pemangku kepentingan lainnya. Manajer SDM harus menjaga integritas dalam semua transaksi bisnis dan memastikan bahwa hubungan dengan pihak eksternal didasarkan pada prinsip-prinsip

keadilan, transparansi, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Penting untuk diingat bahwa praktik-praktik etis dalam manajemen sumber daya manusia kesehatan tidak hanya penting untuk memastikan keberhasilan organisasi, tetapi juga untuk menjaga kepercayaan publik dan memenuhi tuntutan etika profesional. Sebuah budaya organisasi yang mendorong integritas, keadilan, dan penghargaan terhadap martabat manusia akan membantu memastikan bahwa organisasi kesehatan dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan berkelanjutan bagi Masyarakat (Rhudy et al., 2010).

Dengan demikian, etika dalam manajemen sumber daya manusia kesehatan merupakan aspek yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh manajer dan pemimpin di bidang kesehatan. Dengan memprioritaskan nilai-nilai etis dalam pengambilan keputusan dan interaksi sehari-hari, organisasi kesehatan dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan beretika, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas pelayanan dan kepercayaan masyarakat.

F. Teknologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Teknologi telah mengubah lanskap manajemen sumber daya manusia (SDM) di industri kesehatan dengan memberikan berbagai alat dan solusi yang dapat meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan kualitas layanan (Anderson et al., 2022). Pertama-tama, teknologi dalam manajemen SDM kesehatan dapat membantu dalam perekrutan dan seleksi karyawan yang lebih efektif melalui penggunaan platform daring, algoritma kecerdasan buatan, dan analisis data untuk mencocokkan keterampilan dan pengalaman dengan kebutuhan organisasi.

Selanjutnya, teknologi juga memainkan peran penting dalam pelatihan dan pengembangan karyawan di bidang kesehatan. Platform pembelajaran digital, simulasi medis, dan konten pelatihan yang dipersonalisasi dapat membantu karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka secara terus-menerus, yang pada gilirannya dapat meningkatkan

kualitas pelayanan yang diberikan (van Vegten et al., 2011). Di samping itu, teknologi juga dapat digunakan dalam manajemen kinerja karyawan dengan memberikan alat untuk pemantauan kinerja secara real-time, umpan balik berbasis data, dan pengukuran kinerja yang obyektif. Hal ini dapat membantu dalam identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta menyediakan dasar yang kuat untuk pengembangan karir dan manajemen kinerja yang efektif.

Selain itu, teknologi juga memungkinkan adopsi model kerja yang lebih fleksibel, seperti bekerja dari jarak jauh atau jadwal kerja yang lebih fleksibel, yang dapat meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Ini juga memungkinkan akses yang lebih mudah bagi karyawan untuk mendapatkan informasi dan layanan kesehatan, seperti konsultasi dokter online atau manajemen data kesehatan pribadi (Rawlins & Bradley, 1990). Namun, perlu diperhatikan bahwa penggunaan teknologi dalam manajemen SDM kesehatan juga menghadirkan tantangan tertentu, termasuk masalah privasi dan keamanan data, kecemasan terkait penggantian pekerjaan oleh teknologi, dan ketidakpastian terkait perubahan dalam tuntutan keterampilan dan kompetensi karyawan.

Penting bagi organisasi kesehatan untuk mengadopsi teknologi dengan bijak, dengan mempertimbangkan dampaknya terhadap karyawan, pasien, dan organisasi secara keseluruhan

Dengan demikian, teknologi dalam manajemen SDM kesehatan memiliki potensi besar untuk meningkatkan efisiensi, kualitas, dan kepuasan kerja dalam industri kesehatan. Namun, penting untuk memperhatikan tantangan dan implikasi etis yang terkait dengan penggunaan teknologi, serta memastikan bahwa penggunaannya didasarkan pada nilai-nilai yang mendorong keadilan, integritas, dan kesejahteraan karyawan dan pasien.

G. Pertanyaan

1. Studi Kasus 1:

Sebuah perusahaan teknologi yang sedang berkembang pesat mengalami tingkat turnover karyawan yang tinggi dalam beberapa

bulan terakhir. Analisis internal menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan yang keluar adalah mereka yang baru bergabung dalam waktu kurang dari satu tahun. Bagaimana Anda sebagai manajer SDM akan mendekati masalah ini? Sajikan rencana tindakan yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan retensi karyawan, khususnya mereka yang baru bergabung.

2. Studi Kasus 2:

Sebuah perusahaan manufaktur menghadapi peningkatan tingkat absensi dan penurunan produktivitas di antara karyawan di salah satu lini produksinya. Setelah melakukan analisis, manajemen menemukan bahwa kondisi kerja yang tidak aman dan kurangnya komunikasi antara manajemen dan karyawan adalah beberapa penyebab utama masalah tersebut. Bagaimana Anda sebagai manajer SDM akan menangani situasi ini? Sajikan strategi komunikasi yang efektif dan rencana tindakan untuk meningkatkan kondisi kerja dan keterlibatan karyawan.

3. Studi Kasus 3:

Sebuah perusahaan ritel global yang memiliki cabang di berbagai negara menghadapi tantangan dalam mengintegrasikan budaya kerja yang beragam dari setiap lokasi. Budaya kerja yang berbeda dapat menghambat kolaborasi tim dan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Bagaimana Anda sebagai manajer SDM akan mengelola keragaman budaya tersebut? Sajikan strategi untuk mempromosikan kerja tim lintas budaya dan meningkatkan integrasi budaya organisasi secara keseluruhan.

4. Studi Kasus 4:

Sebuah startup teknologi yang baru-baru ini mendapat pendanaan eksternal menghadapi tuntutan untuk mengembangkan tim SDM mereka dengan cepat untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan bisnis. Namun, mereka mengalami kesulitan dalam menemukan kandidat yang sesuai dengan keterampilan dan budaya perusahaan. Bagaimana Anda sebagai manajer SDM akan merancang strategi

perekrutan yang efektif untuk memastikan bahwa tim SDM terus berkembang sejalan dengan pertumbuhan bisnis?

5. Studi Kasus 5:

Sebuah perusahaan jasa keuangan mengalami penurunan kepuasan karyawan dan meningkatnya tingkat keluhan terkait dengan manajemen kinerja. Karyawan merasa bahwa sistem evaluasi kinerja yang ada tidak adil dan tidak transparan, yang menyebabkan frustrasi dan kurangnya motivasi. Bagaimana Anda sebagai manajer SDM akan memperbaiki sistem manajemen kinerja yang ada? Sajikan rencana perbaikan yang dapat meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi kinerja.



BAB IV.

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

A. Konsep Dasar Pelatihan dan Pengembangan SDM Kesehatan

Pentingnya pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam sektor kesehatan tidak bisa diragukan lagi. Konsep dasar pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan membahas prinsip-prinsip yang mendasari upaya untuk meningkatkan kompetensi dan kapasitas individu yang bekerja dalam industri kesehatan (Vink, 2012). Pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan tidak hanya tentang meningkatkan pengetahuan teknis, tetapi juga memperluas keterampilan interpersonal, kepemimpinan, dan kemampuan berpikir kritis untuk menghadapi tantangan yang kompleks dalam pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, konsep dasar ini mencakup berbagai aspek mulai dari identifikasi kebutuhan pelatihan hingga evaluasi efektivitas program.

Analisis kebutuhan pelatihan adalah tahap awal yang penting dalam merancang program pelatihan yang efektif. Ini melibatkan identifikasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki oleh tenaga kesehatan saat ini dan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi atau melayani pasien dengan baik. Dengan memahami kebutuhan ini, program pelatihan dapat dirancang dengan lebih terarah dan relevan, memastikan bahwa waktu dan sumber daya yang dikeluarkan untuk pelatihan memberikan hasil yang optimal. Selain itu, penentuan tujuan dan sasaran pelatihan juga menjadi bagian integral dari konsep dasar ini. Tujuan yang jelas dan terukur membantu mengarahkan upaya pelatihan dan memberikan

pedoman untuk mengevaluasi keberhasilan program (Jayasuriya et al., 2018).

Perancangan program pelatihan melibatkan pemilihan metode dan strategi pembelajaran yang sesuai dengan tujuan dan karakteristik peserta pelatihan. Metode pembelajaran tradisional seperti kelas, seminar, dan workshop masih menjadi pilihan yang umum, tetapi metode pembelajaran berbasis teknologi juga semakin populer dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Penggunaan e-learning, simulasi, dan platform pembelajaran online lainnya memungkinkan akses yang lebih luas dan fleksibilitas waktu bagi peserta pelatihan, sehingga meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelatihan. Selain itu, integrasi studi kasus dan diskusi kelompok dalam program pelatihan dapat memperkaya pengalaman belajar peserta dengan memberikan konteks nyata dan memfasilitasi pertukaran ide antar sesama peserta.

Implementasi pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan membutuhkan perencanaan yang cermat dan pelaksanaan yang terkoordinasi (Rhudy et al., 2010). Evaluasi pelatihan merupakan langkah penting untuk mengukur efektivitas program, baik dari segi peningkatan kompetensi individu maupun dampaknya terhadap kinerja organisasi dan pelayanan pasien. Evaluasi ini dapat dilakukan secara formatif selama proses pelatihan berlangsung untuk memperbaiki dan menyesuaikan program jika diperlukan, serta secara sumatif setelah pelatihan selesai untuk mengevaluasi pencapaian tujuan jangka panjang. Dengan demikian, evaluasi menjadi alat penting dalam siklus pelatihan yang berkelanjutan, di mana hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki program di masa mendatang.

Tantangan dan peluang dalam pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan tidak dapat diabaikan. Tantangan utama meliputi keterbatasan sumber daya, baik dari segi anggaran maupun tenaga pengajar yang berkualitas. Perubahan teknologi dalam pendidikan kesehatan juga memunculkan tantangan baru, seperti memastikan akses yang setara terhadap teknologi bagi semua peserta pelatihan (Anderson et al.,

2022). Namun, di tengah tantangan tersebut, terdapat peluang untuk mengembangkan pendekatan pelatihan yang inovatif dan berkelanjutan, serta memanfaatkan teknologi untuk memperluas jangkauan dan meningkatkan efisiensi pembelajaran. Dengan adaptasi terhadap perubahan terbaru dalam bidang kesehatan, pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan dapat menjadi instrumen yang kuat dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan dan mencapai tujuan pembangunan kesehatan secara keseluruhan.

B. Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan SDM Kesehatan

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam bidang kesehatan adalah suatu proses yang sangat penting dalam meningkatkan kompetensi dan kapasitas tenaga kesehatan. Perencanaan yang baik dalam pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan merupakan langkah awal yang krusial dalam memastikan bahwa sumber daya manusia di bidang kesehatan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Dalam panduan ini, akan dibahas secara komprehensif mengenai pentingnya perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan serta langkah-langkah praktis dalam merancang program yang efektif dan berkelanjutan.

Pertama-tama, perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan haruslah dimulai dengan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan dan tantangan yang dihadapi oleh sektor kesehatan. Ini melibatkan analisis menyeluruh tentang tren dan perkembangan terkini dalam bidang kesehatan, serta evaluasi kebutuhan spesifik dari berbagai disiplin ilmu dan level tenaga kesehatan. Misalnya, mungkin diperlukan pelatihan tambahan dalam bidang teknologi medis terkini atau manajemen stres untuk tenaga kesehatan di garis depan.

Selanjutnya, perencanaan harus memperhitungkan aspek-aspek seperti ketersediaan sumber daya, termasuk dana, tenaga pengajar, dan fasilitas pelatihan (van Vegten et al., 2011). Penting untuk memastikan

bahwa program pelatihan dan pengembangan dapat diakses oleh semua tenaga kesehatan yang membutuhkannya, termasuk mereka yang bekerja di daerah terpencil atau dengan keterbatasan aksesibilitas. Selain itu, kolaborasi dengan lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan, baik di tingkat lokal maupun internasional, juga dapat menjadi strategi yang efektif untuk memperluas akses terhadap sumber daya dan keahlian tambahan.

Langkah selanjutnya adalah merancang kurikulum yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan pembelajaran yang diinginkan. Kurikulum haruslah mencakup berbagai topik yang relevan dengan praktik kesehatan saat ini, mulai dari aspek medis hingga manajerial dan komunikasi. Penekanan juga perlu diberikan pada pembelajaran yang berbasis pada praktik, yang memungkinkan tenaga kesehatan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang mereka pelajari dalam situasi kerja nyata (Lim et al., 2022).

Tidak hanya itu, evaluasi secara berkala juga merupakan bagian penting dari perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan. Evaluasi ini harus mencakup berbagai aspek, termasuk keberhasilan program dalam mencapai tujuan pembelajaran, kepuasan peserta terhadap materi dan metode pengajaran, serta dampak dari pelatihan tersebut terhadap kinerja dan hasil kesehatan secara keseluruhan. Hasil evaluasi ini kemudian dapat digunakan untuk menyempurnakan program pelatihan dan pengembangan di masa mendatang, serta sebagai dasar untuk mendapatkan dukungan dan sumber daya tambahan.

Terakhir, tetapi tidak kalah pentingnya, adalah upaya untuk memastikan keberlanjutan dari program pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan. Hal ini melibatkan pembangunan kapasitas melalui pelatihan bagi para pengajar dan pembimbing, serta integrasi program ke dalam struktur dan kebijakan organisasi kesehatan. Dukungan yang berkelanjutan dari pemerintah dan mitra pembiayaan juga diperlukan untuk menjaga keberlangsungan program ini dalam jangka panjang,

sehingga dapat terus memberikan manfaat bagi tenaga kesehatan dan masyarakat yang dilayani.

C. Metode Pelatihan dan Pengembangan SDM Kesehatan

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam sektor kesehatan adalah suatu proses yang memerlukan pendekatan yang terencana dan efektif untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kesehatan. Dalam buku referensi ini, akan dibahas secara komprehensif berbagai metode yang dapat digunakan dalam pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan, mulai dari metode tradisional hingga pendekatan inovatif yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Setiap metode akan dianalisis secara mendalam, termasuk kelebihan, kelemahan, serta implementasi praktisnya dalam konteks pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan (Nolte et al., 2016).

Salah satu metode pelatihan yang umum digunakan dalam pengembangan SDM kesehatan adalah metode ceramah atau kuliah. Dalam metode ini, seorang pemateri atau ahli memberikan penjelasan tentang topik tertentu kepada sekelompok peserta. Meskipun metode ini relatif mudah untuk diorganisir, namun terdapat kelemahan dalam kurangnya interaksi langsung antara peserta dan pemateri serta kurangnya peluang untuk praktek langsung.

Selain metode ceramah, pendekatan demonstrasi juga sering digunakan dalam pelatihan SDM kesehatan. Metode ini melibatkan pemameran atau demonstrasi dari suatu prosedur atau keterampilan oleh seorang ahli, diikuti oleh peserta yang mencoba melakukan hal yang sama (Lauer et al., 1991). Pendekatan ini memungkinkan peserta untuk melihat dan mengamati secara langsung bagaimana suatu tindakan dilakukan, namun demikian, pendekatan ini mungkin tidak efektif untuk semua jenis pembelajaran dan mungkin memerlukan waktu yang lebih lama untuk dilaksanakan.

Metode lain yang efektif adalah pembelajaran berbasis tim, di mana peserta bekerja dalam kelompok untuk menyelesaikan tugas atau masalah yang diberikan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan kolaboratif dan komunikasi, tetapi juga memungkinkan peserta untuk belajar dari pengalaman dan pengetahuan satu sama lain. Namun, perlu diperhatikan bahwa pembelajaran berbasis tim memerlukan manajemen waktu yang baik dan dukungan yang memadai dari fasilitator.

Dalam era digital saat ini, pendekatan pembelajaran online atau e-learning juga semakin populer dalam pelatihan SDM kesehatan. Metode ini memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi untuk menyampaikan materi pelatihan melalui platform online, yang dapat diakses kapan saja dan di mana saja oleh peserta. Keuntungan utama dari pembelajaran online adalah fleksibilitas dan aksesibilitasnya, namun tantangan utamanya adalah memastikan bahwa peserta tetap terlibat dan motivasi dalam pembelajaran mandiri.

Selain itu, metode simulasi juga menjadi pilihan yang efektif dalam pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan. Simulasi memungkinkan peserta untuk menghadapi situasi atau skenario yang mirip dengan situasi di dunia nyata, tanpa risiko bagi pasien atau individu yang terlibat. Dalam lingkungan simulasi, peserta dapat mengembangkan keterampilan klinis dan pengambilan keputusan yang penting dalam keadaan yang aman dan terkendali.

Terakhir, metode pembelajaran berbasis proyek juga dapat menjadi pendekatan yang efektif dalam pengembangan SDM kesehatan (Sbaffi & Zhao, 2020). Dalam metode ini, peserta ditugaskan untuk mengerjakan proyek nyata yang relevan dengan bidang kesehatan, yang memungkinkan mereka untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang telah mereka pelajari dalam konteks praktis. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan keterampilan praktis peserta, tetapi juga mempromosikan kreativitas dan inovasi dalam penyelesaian masalah kesehatan yang kompleks.

D. Implementasi Pelatihan dan Pengembangan SDM Kesehatan

Implementasi yang efektif dari program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) kesehatan merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa tenaga kesehatan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memberikan pelayanan berkualitas kepada masyarakat. Dalam buku referensi ini, akan dibahas secara komprehensif tentang bagaimana melaksanakan program pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan dengan tepat, efisien, dan berkelanjutan. Mulai dari perencanaan hingga evaluasi, setiap tahapan dalam implementasi akan dijelaskan dengan detail untuk memastikan keberhasilan dan dampak yang signifikan (Wolff et al., 2011).

Langkah awal dalam implementasi pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan adalah memastikan kesesuaian antara program yang direncanakan dengan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi dalam sektor kesehatan. Ini melibatkan identifikasi dengan cermat dari kebutuhan pelatihan yang spesifik, baik dalam hal pengetahuan teknis maupun keterampilan praktis, serta mempertimbangkan faktor-faktor seperti perkembangan teknologi dan kebijakan kesehatan terbaru. Selain itu, memperhitungkan sumber daya yang tersedia dan membangun kemitraan dengan berbagai pemangku kepentingan juga penting untuk menciptakan dasar yang kokoh untuk implementasi yang sukses.

Setelah perencanaan yang matang, langkah berikutnya dalam implementasi adalah pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Hal ini melibatkan pengorganisasian acara pelatihan, perekrutan tenaga pengajar yang berkualitas, serta pengadaan sumber daya dan fasilitas yang diperlukan (Freitas et al., 2018). Penting untuk memastikan bahwa pelaksanaan program dilakukan dengan cermat dan sesuai dengan standar yang ditetapkan, serta memberikan dukungan yang memadai kepada peserta selama proses pelatihan berlangsung.

Selanjutnya, pemantauan dan evaluasi berperan penting dalam menilai efektivitas dan dampak dari program pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan. Ini melibatkan pengumpulan data secara teratur tentang pelaksanaan program, partisipasi peserta, serta pencapaian tujuan pembelajaran yang telah ditetapkan. Dengan menggunakan pendekatan evaluasi yang holistik, termasuk penilaian dari berbagai pihak terkait seperti peserta, pengajar, dan manajemen, kita dapat memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan program yang telah dilaksanakan.

Selain itu, penting juga untuk mengidentifikasi dan mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul selama proses implementasi. Ini bisa termasuk tantangan seperti kurangnya dukungan dari pimpinan organisasi, keterbatasan sumber daya, atau resistensi terhadap perubahan dari pihak-pihak yang terlibat. Dengan mengadopsi pendekatan yang proaktif dan kolaboratif untuk mengatasi hambatan-hambatan ini, kita dapat meningkatkan kemungkinan keberhasilan program pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan dalam jangka panjang.

Selanjutnya, membangun kapasitas internal dan keberlanjutan program juga merupakan aspek penting dari implementasi yang efektif. Ini melibatkan pembangunan kemampuan staf dan pemangku kepentingan terkait melalui pelatihan dan pendampingan, serta integrasi program ke dalam struktur dan kebijakan organisasi. Dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan inovasi, kita dapat memastikan bahwa manfaat dari program pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan dapat dirasakan secara berkelanjutan oleh tenaga kesehatan dan masyarakat yang dilayani.

Terakhir, tetapi tidak kalah pentingnya, adalah upaya untuk berbagi dan menyebarkan hasil dan pembelajaran yang diperoleh dari program pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan. Ini dapat dilakukan melalui publikasi artikel, penyelenggaraan seminar atau lokakarya, serta kolaborasi dengan lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan lainnya (Montel et al., 2023). Dengan berbagi pengalaman dan pengetahuan dengan pihak-pihak

terkait, kita dapat meningkatkan efektivitas dan dampak dari program pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan tidak hanya di tingkat lokal, tetapi juga secara lebih luas di tingkat nasional dan internasional.

E. Tantangan dan Peluang dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM Kesehatan

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) kesehatan adalah proses yang sangat penting dalam memastikan bahwa tenaga kesehatan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas. Namun, di tengah dinamika era kesehatan modern, terdapat berbagai tantangan yang perlu dihadapi serta peluang yang perlu dimanfaatkan dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan. Dalam buku referensi ini, akan dibahas secara komprehensif tentang tantangan-tantangan tersebut, serta berbagai strategi dan peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efektivitas dan dampak dari program-program pelatihan dan pengembangan (Bustamante-Bello et al., 2016).

Salah satu tantangan utama dalam pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan adalah adanya perkembangan teknologi dan inovasi di bidang kesehatan. Perkembangan teknologi yang cepat seringkali memerlukan penyesuaian yang cepat pula dalam kurikulum pelatihan dan pengembangan untuk memastikan bahwa tenaga kesehatan memiliki pengetahuan dan keterampilan terkini. Hal ini memerlukan investasi yang signifikan dalam pengembangan konten pelatihan yang relevan dan up to date, serta ketersediaan sumber daya yang memadai untuk memfasilitasi pembelajaran yang efektif.

Selain itu, masalah keterbatasan sumber daya menjadi tantangan yang sering dihadapi dalam pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan, terutama di negara-negara berkembang. Keterbatasan dana, tenaga pengajar, dan infrastruktur pelatihan seringkali menjadi hambatan dalam menyelenggarakan program pelatihan yang komprehensif dan

berkelanjutan. Oleh karena itu, diperlukan strategi-strategi kreatif dan kolaboratif untuk memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal, serta mencari pendekatan-pendekatan yang efisien dan terjangkau untuk meningkatkan akses terhadap pelatihan dan pengembangan bagi tenaga kesehatan (Haas, 2006).

Di sisi lain, terdapat juga berbagai peluang yang dapat dimanfaatkan dalam pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan. Salah satunya adalah adanya kemajuan dalam teknologi informasi dan komunikasi yang memungkinkan pengembangan program pelatihan online atau e-learning. Pembelajaran online dapat memberikan fleksibilitas yang lebih besar bagi tenaga kesehatan untuk mengakses materi pelatihan, serta memungkinkan penyesuaian yang lebih mudah terhadap kebutuhan dan preferensi individu.

Selain itu, kolaborasi antara lembaga pendidikan, pemerintah, dan sektor swasta juga merupakan peluang yang besar dalam memperkuat program pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan. Kemitraan ini dapat memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan sumber daya antar berbagai pihak, serta memungkinkan pengembangan program pelatihan yang lebih berorientasi pada kebutuhan pasar kerja dan tuntutan praktik kesehatan yang berkembang (Panczyk et al., 2017).

Pemanfaatan metode-metode pembelajaran inovatif, seperti simulasi dan pembelajaran berbasis proyek, juga dapat menjadi peluang yang signifikan dalam meningkatkan efektivitas dan relevansi program pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan. Metode-metode ini memungkinkan tenaga kesehatan untuk mengembangkan keterampilan praktis dalam konteks yang realistis, yang dapat meningkatkan kesiapan mereka dalam menghadapi tantangan di lapangan.

Dengan mengidentifikasi dan mengatasi tantangan-tantangan yang dihadapi, serta memanfaatkan peluang-peluang yang tersedia, kita dapat meningkatkan efektivitas dan dampak dari program pelatihan dan pengembangan SDM kesehatan. Hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan oleh tenaga

kesehatan, serta pada peningkatan kesejahteraan dan keberlangsungan sistem kesehatan secara keseluruhan.

F. Pertanyaan

1. Studi Kasus 1:

Sebuah rumah sakit mengalami penurunan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien yang signifikan dalam beberapa bulan terakhir. Setelah melakukan analisis, manajemen rumah sakit menyimpulkan bahwa salah satu faktor utama yang mempengaruhi adalah kurangnya pelatihan dan pengembangan untuk staf klinis mereka. Bagaimana Anda sebagai konsultan pelatihan SDM akan mendekati masalah ini? Sajikan proposal pelatihan yang komprehensif untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan staf klinis dalam meningkatkan pelayanan pasien.

2. Studi Kasus 2:

Sebuah organisasi kesehatan masyarakat di daerah pedesaan menghadapi tantangan dalam mencapai cakupan yang memadai dalam program kesehatan reproduksi dan keluarga berencana. Salah satu masalah utama yang dihadapi adalah kurangnya pengetahuan dan keterampilan tentang kontrasepsi dan layanan kesehatan reproduksi di kalangan staf kesehatan masyarakat. Bagaimana Anda akan merancang program pelatihan dan pengembangan SDM yang sesuai untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan staf dalam menyediakan layanan kesehatan reproduksi yang berkualitas?

3. Studi Kasus 3:

Sebuah rumah sakit swasta baru-baru ini mengadopsi sistem manajemen informasi kesehatan elektronik (e-HIMS) untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam catatan medis dan administrasi. Namun, staf kesehatan di rumah sakit tersebut belum terbiasa dengan penggunaan sistem baru ini dan membutuhkan pelatihan yang sesuai. Bagaimana Anda akan merencanakan dan melaksanakan program pelatihan yang efektif untuk memastikan

bahwa staf kesehatan dapat menguasai e-HIMS dengan baik dan mengintegrasikannya ke dalam praktik sehari-hari mereka?

4. Studi Kasus 4:

Sebuah lembaga pemerintah bertanggung jawab atas penyediaan layanan kesehatan primer di wilayah pedesaan menghadapi tantangan dalam meningkatkan kualitas layanan dan cakupan populasi yang lebih luas. Mereka menyadari bahwa salah satu solusi potensial adalah meningkatkan kompetensi tenaga kesehatan di pusat kesehatan desa. Sebagai konsultan pelatihan dan pengembangan SDM, bagaimana Anda akan merancang program pelatihan yang efektif untuk memperkuat kapasitas staf puskesmas dalam menyediakan layanan kesehatan primer yang holistik dan berkelanjutan?

5. Studi Kasus 5:

Sebuah organisasi non-profit yang fokus pada layanan kesehatan jiwa ingin meningkatkan keterampilan tim konseling mereka dalam menangani kasus-kasus yang kompleks dan bervariasi. Mereka menghadapi tantangan dalam memastikan bahwa para konselor memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memberikan layanan yang sensitif dan efektif kepada klien mereka. Bagaimana Anda akan merancang dan mengimplementasikan program pelatihan yang cocok untuk meningkatkan kemampuan konseling tim mereka?



BAB V.

PRESTASI KERJA

A. Pengertian dan Ruang Lingkup Evaluasi Prestasi Kerja

Evaluasi prestasi kerja adalah proses krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengukur dan menilai kontribusi serta kualitas kinerja individu dalam suatu organisasi. Ruang lingkup dari evaluasi prestasi kerja meliputi berbagai aspek mulai dari pemetaan tujuan kinerja, pengukuran pencapaian, hingga umpan balik yang diberikan kepada karyawan. Dalam buku referensi ini, akan dibahas secara mendalam pengertian serta ruang lingkup evaluasi prestasi kerja, serta pentingnya penerapannya dalam meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Pashayan et al., 2016).

Pengertian evaluasi prestasi kerja mengacu pada proses penilaian yang sistematis terhadap pencapaian tujuan, kompetensi, dan perilaku karyawan dalam konteks pekerjaan mereka. Evaluasi ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana karyawan telah memenuhi harapan, memberikan kontribusi yang signifikan, dan mempertahankan standar kinerja yang telah ditetapkan oleh organisasi. Dengan memahami pentingnya evaluasi prestasi kerja, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, dan potensi pengembangan karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja secara keseluruhan.

Ruang lingkup dari evaluasi prestasi kerja meliputi berbagai aspek yang relevan dengan kinerja karyawan. Hal ini mencakup penetapan

tujuan kinerja yang jelas dan terukur, pengembangan kriteria evaluasi yang objektif dan relevan dengan tugas pekerjaan, serta proses pengukuran dan penilaian yang dilakukan secara periodic (Rosenberger et al., 2010). Selain itu, evaluasi prestasi kerja juga melibatkan penyampaian umpan balik yang konstruktif kepada karyawan untuk membantu mereka memperbaiki kinerja dan mencapai potensi maksimal.

Pentingnya evaluasi prestasi kerja tidak hanya terletak pada identifikasi kinerja individu, tetapi juga dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan memastikan bahwa setiap karyawan memberikan kontribusi yang maksimal sesuai dengan peran dan tanggung jawab mereka, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat reputasi perusahaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berorientasi pada hasil. Oleh karena itu, evaluasi prestasi kerja merupakan salah satu alat manajemen yang penting untuk mencapai keberhasilan jangka panjang organisasi.

Proses evaluasi prestasi kerja biasanya melibatkan manajer, atasan langsung, dan kadang-kadang rekan kerja yang bekerja sama dengan karyawan yang dievaluasi. Dengan kerjasama yang baik antara semua pihak terkait, evaluasi prestasi kerja dapat dilakukan dengan lebih objektif dan akurat. Namun demikian, penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan mempromosikan kolaborasi serta komunikasi terbuka antara semua pihak yang terlibat dalam proses evaluasi (Rosenberger et al., 2010).

Selain memberikan manfaat bagi organisasi, evaluasi prestasi kerja juga dapat berdampak positif pada perkembangan karir dan motivasi karyawan. Melalui umpan balik yang konstruktif dan rencana pengembangan pribadi yang disusun berdasarkan hasil evaluasi, karyawan dapat merasa diakui dan didukung dalam upaya mereka untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan karir mereka. Oleh karena itu, evaluasi prestasi kerja tidak hanya merupakan alat manajemen yang efektif, tetapi juga merupakan bagian integral dari pengelolaan sumber daya manusia yang berorientasi pada pertumbuhan dan pengembangan karyawan.

B. Metode Evaluasi Prestasi Kerja yang Efektif

Evaluasi prestasi kerja adalah salah satu elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi untuk mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kinerja karyawan (Torres-Puiggros et al., 2007). Dengan pemahaman yang mendalam tentang metode evaluasi yang tepat, manajer SDM dapat mengoptimalkan proses evaluasi untuk mencapai tujuan organisasi dan mendukung perkembangan karyawan secara individual.

Metode evaluasi prestasi kerja yang efektif harus mempertimbangkan berbagai aspek kinerja karyawan, termasuk pencapaian tujuan, keterampilan teknis, perilaku, dan kontribusi terhadap tim atau organisasi. Salah satu metode yang umum digunakan adalah metode penilaian kinerja, di mana karyawan dinilai berdasarkan pencapaian tujuan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Metode ini memungkinkan pengukuran yang konkret dan terukur terhadap kinerja individu, namun perlu disesuaikan dengan konteks dan karakteristik pekerjaan masing-masing.

Selain metode penilaian kinerja, evaluasi 360 derajat juga merupakan pendekatan yang efektif dalam mengukur kinerja karyawan. Dalam metode ini, karyawan dinilai tidak hanya oleh atasan langsung mereka, tetapi juga oleh rekan kerja, bawahan, dan bahkan klien atau pelanggan. Pendekatan ini memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja karyawan, serta mempromosikan transparansi dan kerjasama di antara anggota tim. Metode evaluasi yang efektif juga harus memperhitungkan aspek pengembangan pribadi dan profesional karyawan. Oleh karena itu, penilaian berbasis kompetensi menjadi relevan dalam konteks ini. Metode ini fokus pada penilaian keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan, serta memungkinkan identifikasi kekuatan dan area pengembangan bagi karyawan.

Pentingnya memilih metode evaluasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik pekerjaan yang dievaluasi tidak bisa dilebih-lebihkan. Setiap metode memiliki kelebihan dan kelemahan

masing-masing, serta relevansi yang berbeda tergantung pada konteks penggunaannya. Oleh karena itu, manajer SDM perlu mempertimbangkan dengan cermat berbagai faktor yang terlibat sebelum memilih metode evaluasi yang paling sesuai untuk organisasi mereka (Brown et al., 2019).

Implementasi metode evaluasi prestasi kerja yang efektif juga memerlukan komunikasi yang jelas, transparansi, dan dukungan dari semua pihak terkait, termasuk manajer, karyawan, dan tim HR. Melalui pendekatan kolaboratif dan terbuka, organisasi dapat memastikan bahwa proses evaluasi berjalan dengan lancar dan memberikan manfaat maksimal bagi pengembangan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

C. Pengembangan Kriteria dan Indikator Evaluasi

Pengembangan kriteria dan indikator evaluasi adalah tahap kunci dalam proses evaluasi prestasi kerja yang memungkinkan organisasi untuk menetapkan standar kinerja yang objektif dan terukur bagi karyawan mereka. Dalam buku referensi ini, akan dibahas secara rinci tentang pentingnya pengembangan kriteria dan indikator yang tepat, serta strategi untuk merancang dan mengimplementasikannya dengan efektif dalam lingkungan kerja yang beragam.

Pengembangan kriteria evaluasi melibatkan identifikasi aspek-aspek penting dari kinerja karyawan yang harus dievaluasi, seperti pencapaian tujuan, keterampilan teknis, perilaku, dan kontribusi terhadap tim atau organisasi. Setiap kriteria harus dirumuskan dengan jelas dan spesifik, serta relevan dengan tujuan dan strategi bisnis organisasi (O'Brien et al., 2009). Dengan penetapan kriteria yang tepat, manajer SDM dapat memberikan arahan yang jelas kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka dalam konteks pekerjaan mereka.

Indikator evaluasi merupakan ukuran konkret yang digunakan untuk mengukur pencapaian atau tingkat kinerja terhadap setiap kriteria yang ditetapkan. Indikator ini dapat berupa angka, persentase, atau kualifikasi lain yang dapat diukur secara objektif. Proses pengembangan indikator

evaluasi melibatkan penyesuaian dengan karakteristik pekerjaan dan konteks organisasi, serta memastikan bahwa indikator tersebut relevan, dapat diukur, dan bermanfaat dalam mengukur kinerja karyawan secara akurat (Chaona, 2020; Önal & Altiner, 2022).

Pentingnya pengembangan kriteria dan indikator evaluasi terletak pada kemampuannya untuk memberikan pemahaman yang jelas dan konsisten tentang apa yang diharapkan dari karyawan dalam konteks pekerjaan mereka. Dengan penetapan standar yang objektif dan terukur, organisasi dapat memfasilitasi proses evaluasi prestasi kerja yang transparan, adil, dan efektif (Ranmechai & Poonputta, 2023). Selain itu, kriteria dan indikator evaluasi yang baik juga memberikan landasan yang kokoh untuk pengambilan keputusan terkait promosi, penghargaan, atau pengembangan karir karyawan.

Proses pengembangan kriteria dan indikator evaluasi memerlukan kolaborasi antara manajer SDM, atasan langsung, dan mungkin juga karyawan yang bersangkutan. Melalui diskusi dan pertukaran gagasan, organisasi dapat memastikan bahwa kriteria dan indikator yang ditetapkan mencerminkan nilai-nilai, tujuan, dan harapan organisasi secara keseluruhan. Dengan melibatkan semua pihak terkait, organisasi dapat menciptakan kriteria dan indikator evaluasi yang lebih bermakna dan relevan bagi karyawan.

Selain itu, penting untuk secara teratur meninjau dan memperbarui kriteria dan indikator evaluasi sesuai dengan perkembangan organisasi dan perubahan dalam lingkungan kerja. Dengan mempertahankan relevansi dan kesesuaian, organisasi dapat memastikan bahwa proses evaluasi prestasi kerja tetap efektif dan bermanfaat dalam mendukung perkembangan karyawan dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, pengembangan kriteria dan indikator evaluasi merupakan langkah yang krusial dalam memastikan kesuksesan dan keberlanjutan proses evaluasi prestasi kerja (Chaona, 2020).

D. Implementasi Evaluasi Prestasi Kerja

Evaluasi prestasi kerja adalah proses yang vital dalam manajemen sumber daya manusia yang memungkinkan organisasi untuk mengukur kinerja karyawan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dalam buku ini, akan dibahas secara komprehensif tentang implementasi evaluasi prestasi kerja yang sukses, mulai dari perencanaan hingga pelaksanaan dan analisis hasil. Dengan memahami langkah-langkah yang diperlukan untuk implementasi yang efektif, manajer SDM dapat memastikan bahwa evaluasi prestasi kerja menjadi alat yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Langkah pertama dalam implementasi evaluasi prestasi kerja adalah perencanaan yang matang. Hal ini melibatkan penetapan tujuan evaluasi, identifikasi kriteria dan indikator yang akan digunakan, serta pembuatan rencana pelaksanaan yang jelas dan terstruktur. Perencanaan yang baik akan membantu organisasi untuk memastikan bahwa evaluasi prestasi kerja dilakukan secara terorganisir dan efisien, serta meminimalkan risiko kesalahan atau ketidakjelasan selama proses evaluasi.

Setelah perencanaan selesai, langkah berikutnya adalah pelaksanaan evaluasi prestasi kerja (Clarke et al., 2008). Proses ini melibatkan pengumpulan data, pengisian formulir evaluasi, serta penyampaian umpan balik kepada karyawan. Penting bagi manajer SDM dan atasan langsung untuk menjalankan proses ini dengan teliti dan transparan, serta memastikan bahwa semua pihak terlibat dalam proses evaluasi merasa didengar dan dihargai.

Pentingnya komunikasi yang efektif selama pelaksanaan evaluasi prestasi kerja tidak bisa dilebih-lebihkan. Manajer SDM harus mengkomunikasikan harapan dan tujuan evaluasi dengan jelas kepada karyawan, serta memberikan arahan yang jelas tentang proses evaluasi yang akan dilakukan (Jayasuriya et al., 2018). Selain itu, manajer juga perlu memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pandangan dan masukan mereka tentang kinerja mereka sendiri, sehingga proses evaluasi menjadi lebih inklusif dan transparan.

Setelah selesai menjalankan proses evaluasi, langkah terakhir adalah analisis hasil dan pengambilan tindakan lanjutan. Manajer SDM perlu mengevaluasi data evaluasi dengan cermat, mengidentifikasi tren dan pola kinerja, serta mengidentifikasi area pengembangan atau peningkatan yang perlu diperhatikan. Selanjutnya, manajer perlu merancang rencana tindakan yang sesuai untuk membantu karyawan meningkatkan kinerja mereka, baik melalui pelatihan, pengembangan, atau bantuan tambahan yang diperlukan.

Selain itu, penting bagi organisasi untuk meninjau dan mengevaluasi proses evaluasi prestasi kerja secara berkala untuk memastikan efektivitasnya. Ini melibatkan evaluasi kembali kriteria dan indikator evaluasi yang digunakan, serta penyesuaian proses evaluasi sesuai dengan perubahan dalam lingkungan kerja atau kebutuhan organisasi. Dengan melakukan tinjauan berkala, organisasi dapat memastikan bahwa evaluasi prestasi kerja tetap relevan dan bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

Terakhir, penting untuk memperhatikan aspek etika dan keadilan dalam proses evaluasi prestasi kerja. Organisasi perlu memastikan bahwa proses evaluasi dilakukan secara objektif dan adil, tanpa diskriminasi atau prasangka. Dengan memastikan bahwa evaluasi prestasi kerja dilakukan dengan etika yang tinggi, organisasi dapat membangun kepercayaan dan integritas dalam budaya kerja mereka, serta memastikan keterlibatan karyawan yang tinggi dalam proses evaluasi.

E. Penerapan Hasil Evaluasi untuk Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses yang penting bagi pertumbuhan dan kemajuan profesional karyawan dalam suatu organisasi. Maka dari itu, kami akan membahas secara mendalam tentang bagaimana organisasi dapat memanfaatkan hasil evaluasi prestasi kerja untuk mengarahkan dan mendukung pengembangan karir karyawan. Dengan memahami pentingnya penerapan hasil evaluasi untuk pengembangan karir, organisasi

dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan individu dan kesuksesan jangka panjang (Atkinson et al., 2024).

Hasil evaluasi prestasi kerja dapat memberikan wawasan yang berharga tentang kekuatan, kelemahan, dan potensi pengembangan karyawan. Dengan menganalisis hasil evaluasi secara seksama, manajer SDM dapat mengidentifikasi area di mana karyawan telah menonjol, serta area di mana mereka mungkin perlu pengembangan tambahan. Dengan demikian, hasil evaluasi menjadi landasan yang kuat untuk merancang rencana pengembangan karir yang efektif dan terarah.

Salah satu cara utama untuk memanfaatkan hasil evaluasi untuk pengembangan karir adalah melalui perencanaan pelatihan dan pengembangan yang sesuai. Berdasarkan temuan dari evaluasi prestasi kerja, manajer SDM dapat merancang program pelatihan yang spesifik untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Pelatihan dapat mencakup berbagai topik, mulai dari keterampilan teknis hingga kemampuan kepemimpinan, sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasi.

Selain pelatihan, hasil evaluasi prestasi kerja juga dapat digunakan untuk mendukung promosi dan penempatan dalam posisi yang lebih strategis. Dengan memahami kekuatan dan potensi pengembangan karyawan, manajer SDM dapat mengidentifikasi kandidat yang cocok untuk promosi atau penugasan proyek-proyek khusus yang menantang (van Vegten et al., 2011). Promosi yang berbasis pada kinerja dan potensi, yang didukung oleh hasil evaluasi yang kuat, dapat menjadi insentif yang kuat bagi karyawan untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi yang signifikan bagi organisasi.

Penerapan hasil evaluasi untuk pengembangan karir juga melibatkan pembahasan terbuka dan jujur antara manajer dan karyawan. Setelah menganalisis hasil evaluasi, manajer SDM perlu memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan tentang kinerja mereka, serta memberikan arahan tentang langkah-langkah yang dapat mereka ambil untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan karir mereka.

Komunikasi yang terbuka dan transparan ini memungkinkan karyawan untuk merencanakan dan mengelola perkembangan karir mereka dengan lebih efektif (Rawlins & Bradley, 1990).

Selain itu, penting bagi organisasi untuk menawarkan dukungan dan sumber daya tambahan kepada karyawan untuk mendukung pengembangan karir mereka. Ini bisa berupa mentorship, coaching, atau program pengembangan kepemimpinan yang dirancang khusus untuk membantu karyawan mencapai tujuan karir mereka. Dengan menyediakan akses ke sumber daya ini, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan memiliki dukungan yang mereka butuhkan untuk berhasil dalam pengembangan karir mereka.

F. Pertanyaan

1. Studi Kasus 1: Karyawan Berprestasi Tinggi
Seorang karyawan di departemen pemasaran telah menunjukkan kinerja yang sangat baik selama setahun terakhir. Dia secara konsisten melampaui target penjualan yang ditetapkan dan sering kali mendapatkan penghargaan atas kontribusinya yang luar biasa. Namun, baru-baru ini, kinerjanya menurun tajam dan ia mulai absen lebih sering. Bagaimana Anda sebagai manajer akan menangani situasi ini dan mempertahankan kinerja tinggi karyawan tersebut?
2. Studi Kasus 2: Penilaian Kinerja yang Subjektif
Seorang karyawan baru-baru ini diberikan penilaian kinerja yang rendah oleh atasan langsungnya, meskipun karyawan tersebut merasa bahwa dia telah melakukan pekerjaannya dengan baik. Karyawan tersebut merasa frustrasi dan meragukan adilnya proses penilaian kinerja. Bagaimana Anda sebagai manajer akan menangani situasi ini dan memastikan penilaian kinerja yang objektif dan adil?
3. Studi Kasus 3: Karyawan Mengalami Penurunan Kinerja
Seorang karyawan yang biasanya sangat produktif dan efisien tiba-tiba mengalami penurunan kinerja yang signifikan dalam beberapa bulan terakhir. Dia tampak kurang termotivasi, sering absen, dan

hasil pekerjaannya tidak lagi memenuhi standar yang diharapkan. Bagaimana Anda sebagai manajer akan mengetahui penyebab penurunan kinerja tersebut dan memberikan dukungan yang diperlukan kepada karyawan untuk memperbaiki kinerjanya?

4. Studi Kasus 4: Karyawan yang Berhasil Menyelesaikan Proyek Tertentu
Seorang karyawan di departemen pengembangan produk telah berhasil menyelesaikan proyek besar dengan sangat baik, melebihi harapan yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya telah memberikan dampak positif pada bisnis, tetapi dia belum menerima pengakuan atau penghargaan yang sesuai atas prestasinya. Bagaimana Anda sebagai manajer akan menghargai kontribusi karyawan tersebut dan memotivasi anggota tim lainnya untuk mengejar prestasi serupa?
5. Studi Kasus 5: Karyawan yang Berhasil Mengatasi Tantangan Besar
Seorang karyawan di divisi IT telah berhasil mengatasi tantangan teknis yang kompleks dan kritis dalam pengembangan aplikasi baru perusahaan. Meskipun awalnya proyek tersebut menghadapi banyak hambatan, karyawan ini berhasil menemukan solusi inovatif dan mengantarkan proyek tersebut tepat waktu. Bagaimana Anda sebagai manajer akan mengevaluasi dan menghargai prestasi karyawan tersebut, serta memastikan bahwa keberhasilan proyek ini diakui dan dipromosikan secara luas dalam organisasi?



BAB VI.

PEMBERIAN KOMPENSASI

A. Pengertian Kompensasi

Pengertian kompensasi sumber daya manusia (SDM) dalam konteks kesehatan mengacu pada serangkaian strategi yang digunakan oleh organisasi di sektor kesehatan untuk membalas jasa dan kontribusi yang diberikan oleh para profesional Kesehatan (Rendell et al., 2022). Ini mencakup berbagai bentuk penghargaan dan manfaat, mulai dari gaji dan upah hingga tunjangan dan insentif khusus, yang diberikan kepada dokter, perawat, dan tenaga medis lainnya sebagai imbalan atas layanan yang mereka berikan. Kompensasi SDM dalam kesehatan juga mencakup aspek non-materil, seperti kesempatan pengembangan karir, keseimbangan kerja-hidup, dan lingkungan kerja yang mendukung, yang semuanya berkontribusi pada kepuasan dan retensi karyawan di sektor kesehatan.

Kompensasi SDM dalam kesehatan memiliki peran krusial dalam mempengaruhi kualitas layanan kesehatan yang diberikan oleh sebuah organisasi. Dengan menawarkan paket kompensasi yang kompetitif dan memadai, organisasi kesehatan dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja terbaik dalam industry (Fairclough, 2008; Heudorf et al., 2012). Ini tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan mereka dalam memberikan perawatan yang berkualitas kepada pasien. Dengan demikian, kompensasi SDM di sektor kesehatan tidak hanya menjadi isu internal bagi

organisasi, tetapi juga memiliki dampak yang signifikan pada kualitas layanan dan hasil kesehatan secara keseluruhan.

Pemahaman yang mendalam tentang karakteristik dan kebutuhan tenaga kerja di sektor kesehatan sangat penting dalam merancang program kompensasi yang efektif. Profesional kesehatan, seperti dokter dan perawat, sering memiliki kualifikasi dan keahlian khusus yang membedakannya dari karyawan di industri lain. Oleh karena itu, strategi kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor ini, termasuk tingkat pendidikan, pengalaman kerja, spesialisasi, dan tantangan unik yang terkait dengan pekerjaan dalam bidang kesehatan. Dengan memperhatikan karakteristik ini, organisasi dapat mengembangkan paket kompensasi yang menarik dan sesuai dengan kebutuhan para profesional kesehatan, sehingga memastikan ketersediaan dan keberlanjutan tenaga kerja yang berkualitas di sektor Kesehatan (Carr, 2006).

Selain itu, penting untuk diingat bahwa tantangan dan dinamika dalam sektor kesehatan dapat mempengaruhi desain dan implementasi program kompensasi. Perubahan regulasi, perkembangan teknologi, dan tuntutan pasien yang berkembang adalah beberapa faktor yang dapat memengaruhi kebutuhan dan preferensi karyawan dalam hal kompensasi. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki fleksibilitas dan ketangkasan dalam menyesuaikan program kompensasi mereka agar tetap relevan dan kompetitif di tengah perubahan lingkungan yang dinamis. Strategi kompensasi yang sukses dalam sektor kesehatan adalah yang dapat mengakomodasi dinamika ini sambil tetap memenuhi kebutuhan dan harapan karyawan.

Dalam era di mana persaingan untuk tenaga kerja berkualitas semakin ketat, organisasi kesehatan harus melihat kompensasi SDM sebagai investasi jangka panjang dalam keberhasilan mereka. Program kompensasi yang baik tidak hanya membantu menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten, tetapi juga meningkatkan moral, motivasi, dan kinerja mereka. Dengan demikian, kompensasi SDM bukan hanya tentang memberikan imbalan finansial kepada karyawan, tetapi juga

tentang menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan mereka untuk berkembang secara profesional, mencapai potensi penuh mereka, dan memberikan kontribusi maksimal terhadap misi organisasi dalam menyediakan perawatan kesehatan yang berkualitas.

Kesimpulannya, pengertian kompensasi SDM dalam konteks kesehatan mencakup serangkaian strategi yang dirancang untuk membalas jasa dan kontribusi para profesional kesehatan. Dengan memperhitungkan karakteristik dan kebutuhan khusus tenaga kerja di sektor kesehatan, serta dinamika lingkungan yang berubah, organisasi dapat merancang dan mengimplementasikan program kompensasi yang mendukung keberhasilan jangka panjang mereka. Kompensasi SDM bukan hanya tentang memberikan imbalan finansial, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kualitas layanan kesehatan yang disediakan oleh organisasi tersebut.

B. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi sumber daya manusia (SDM) dalam konteks kesehatan adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja yang berkualitas di sektor kesehatan. Program kompensasi yang efektif dirancang untuk memberikan imbalan yang adil dan kompetitif kepada para profesional kesehatan, seperti dokter, perawat, dan tenaga medis lainnya, sebagai penghargaan atas kontribusi mereka dalam menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas. Selain itu, tujuan kompensasi dalam sektor kesehatan juga mencakup meningkatkan kesejahteraan karyawan, memperbaiki moral, dan mengurangi tingkat turnover, yang pada gilirannya akan berdampak positif pada kualitas perawatan pasien (Flood et al., 2018).

Kesehatan merupakan salah satu bidang di mana keberadaan dan kualitas tenaga kerja memiliki dampak langsung pada kesejahteraan dan keselamatan individu. Oleh karena itu, tujuan utama dari kompensasi SDM dalam sektor kesehatan adalah untuk menjamin ketersediaan

tenaga kerja yang berkualitas dan berkomitmen dalam memberikan perawatan yang aman dan efektif kepada pasien. Dengan menawarkan paket kompensasi yang menarik dan memadai, organisasi kesehatan dapat menarik dan mempertahankan tenaga kerja terbaik dalam industri, yang pada gilirannya akan meningkatkan kualitas layanan kesehatan yang mereka berikan.

Selain dari aspek kualitatif, tujuan kompensasi SDM dalam kesehatan juga melibatkan aspek kuantitatif, seperti meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi. Program kompensasi yang dirancang dengan baik dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka dan mencapai target kinerja yang ditetapkan oleh organisasi. Ini dapat dilakukan melalui pemberian insentif dan bonus berdasarkan pencapaian kinerja yang melebihi harapan, sehingga mendorong karyawan untuk memberikan yang terbaik dalam setiap aspek pekerjaan mereka.

Salah satu tujuan penting dari kompensasi SDM dalam sektor kesehatan adalah untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi karyawan untuk berkembang secara profesional (Flood et al., 2018). Ini dapat dicapai melalui penyediaan kesempatan pengembangan karir, pelatihan dan pendidikan lanjutan, serta dukungan untuk penelitian dan inovasi dalam praktik kesehatan. Dengan memberikan fasilitas-fasilitas ini, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan mereka tetap relevan dan kompeten dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang dalam dunia kesehatan.

Selain dari tujuan internal, kompensasi SDM dalam kesehatan juga dimaksudkan untuk memperkuat citra dan reputasi organisasi di mata masyarakat. Program kompensasi yang adil dan kompetitif dapat menciptakan kesan yang positif tentang organisasi di kalangan karyawan saat ini maupun calon karyawan di masa depan. Hal ini dapat meningkatkan daya tarik organisasi sebagai tempat kerja yang diinginkan dan dihormati, yang pada gilirannya akan membantu dalam menarik bakat-bakat terbaik di industri Kesehatan (Jones, 2012).

Terakhir, tujuan dari kompensasi SDM dalam kesehatan adalah untuk memastikan keberlanjutan dan pertumbuhan jangka panjang dari organisasi kesehatan itu sendiri. Dengan menawarkan paket kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat meminimalkan turnover karyawan, mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka di pasar tenaga kerja. Hal ini memungkinkan organisasi untuk terus berkembang dan berevolusi sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan yang berkembang dalam industri kesehatan yang dinamis.

Dengan memahami dan mengartikulasikan tujuan kompensasi SDM dalam konteks kesehatan, organisasi dapat merancang dan mengimplementasikan program kompensasi yang efektif dan berkelanjutan. Ini tidak hanya akan mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi dalam menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas, tetapi juga akan meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan, serta memberikan dampak positif pada hasil kesehatan secara keseluruhan.

C. Komponen Kompensasi

Komponen kompensasi sumber daya manusia (SDM) dalam konteks kesehatan mencakup berbagai elemen yang dirancang untuk memberikan imbalan kepada para profesional kesehatan atas kontribusi dan layanan yang mereka berikan. Komponen-komponen ini tidak hanya mencakup aspek finansial seperti gaji dan upah, tetapi juga termasuk tunjangan, insentif, dan manfaat lainnya yang dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan dan motivasi karyawan. Dalam lingkungan kesehatan yang kompetitif dan dinamis, pemahaman yang mendalam tentang berbagai komponen kompensasi menjadi kunci untuk merancang program yang efektif dan kompetitif (Gerup, 2020).

Gaji dan upah merupakan salah satu komponen utama dari kompensasi SDM dalam sektor kesehatan. Ini mencakup jumlah uang yang dibayarkan kepada karyawan sebagai imbalan atas waktu dan tenaga yang mereka investasikan dalam memberikan layanan kesehatan. Gaji

dokter, perawat, teknisi medis, dan tenaga kesehatan lainnya sering kali mencerminkan tingkat pendidikan, pengalaman, dan spesialisasi mereka dalam bidang kesehatan. Selain itu, sistem gaji dan upah juga dapat mencakup bonus kinerja dan insentif lainnya yang didasarkan pada pencapaian tujuan dan kinerja individu.

Tunjangan adalah komponen lain dari kompensasi SDM yang sering diberikan oleh organisasi kesehatan kepada karyawan mereka. Ini dapat mencakup berbagai bentuk, termasuk asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dana pensiun, dan cuti yang dibayar. Tunjangan ini tidak hanya memberikan perlindungan finansial dan kesejahteraan bagi karyawan, tetapi juga meningkatkan nilai total paket kompensasi yang mereka terima. Dengan menyediakan tunjangan yang komprehensif, organisasi kesehatan dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan memperkuat ikatan antara karyawan dan perusahaan.

Insentif adalah komponen tambahan dari kompensasi SDM yang sering digunakan untuk mendorong kinerja yang tinggi dan pencapaian tujuan organisasi. Ini dapat berupa bonus berdasarkan kinerja individual atau tim, penghargaan khusus untuk prestasi luar biasa, atau program pengakuan dan apresiasi lainnya. Insentif ini tidak hanya memberikan penghargaan kepada karyawan atas upaya dan kontribusi mereka, tetapi juga memberikan motivasi tambahan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai target organisasi.

Manfaat non-finansial juga merupakan bagian penting dari kompensasi SDM dalam sektor kesehatan. Ini mencakup aspek-aspek seperti kesempatan pengembangan karir, fleksibilitas jadwal kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan lingkungan kerja yang mendukung. Manfaat ini tidak hanya memengaruhi kepuasan dan kesejahteraan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada retensi dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Dalam industri kesehatan yang menuntut, manfaat non-finansial dapat menjadi faktor penentu dalam memilih tempat kerja dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.

Perencanaan kompensasi yang efektif mempertimbangkan berbagai komponen ini secara holistik dan strategis. Hal ini melibatkan analisis menyeluruh terhadap kebutuhan dan preferensi karyawan, serta evaluasi terhadap praktik kompensasi pesaing dan tren industri. Dengan merancang program kompensasi yang sesuai dengan karakteristik unik sektor kesehatan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja yang berkualitas, sambil meningkatkan kualitas layanan kesehatan yang mereka berikan kepada masyarakat.

Dengan demikian, komponen kompensasi SDM dalam konteks kesehatan mencakup gaji dan upah, tunjangan, insentif, manfaat non-finansial, dan elemen lain yang dirancang untuk memberikan imbalan kepada para profesional kesehatan atas kontribusi mereka. Pemahaman yang mendalam tentang berbagai komponen ini, serta bagaimana mereka saling terkait dalam merancang program kompensasi yang efektif, menjadi kunci dalam memastikan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi kesehatan dalam menyediakan layanan yang berkualitas kepada pasien dan masyarakat.

D. Strategi Kompensasi

Strategi kompensasi sumber daya manusia (SDM) dalam konteks kesehatan adalah pendekatan yang dirancang untuk merancang dan mengimplementasikan program kompensasi yang efektif dan berkelanjutan untuk para profesional kesehatan. Strategi ini mencakup berbagai langkah, kebijakan, dan praktik yang bertujuan untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan dalam industri kesehatan, sambil memastikan ketersediaan dan kualitas layanan kesehatan yang tinggi.

Salah satu strategi utama dalam kompensasi SDM kesehatan adalah penyesuaian gaji dan upah. Ini melibatkan analisis pasar tenaga kerja untuk memastikan bahwa tingkat gaji yang ditawarkan oleh organisasi kesehatan bersaing secara adil dengan pesaing mereka di sektor kesehatan. Penyesuaian ini juga memperhitungkan faktor-faktor seperti tingkat

pendidikan, pengalaman, dan spesialisasi karyawan, serta kondisi ekonomi dan regulasi yang berlaku.

Desain program kompensasi adalah komponen penting lainnya dari strategi kompensasi SDM dalam kesehatan. Ini melibatkan pengembangan paket kompensasi yang komprehensif yang mencakup berbagai elemen seperti gaji, tunjangan, insentif, dan manfaat non-finansial. Desain program kompensasi yang efektif harus memperhitungkan kebutuhan dan preferensi karyawan, serta tujuan organisasi dalam memberikan layanan kesehatan yang berkualitas kepada pasien.

Selain dari itu, strategi kompensasi SDM dalam kesehatan juga melibatkan penggunaan insentif dan bonus untuk mendorong kinerja yang tinggi dan pencapaian tujuan. Ini dapat mencakup bonus berdasarkan kinerja individual atau tim, penghargaan khusus untuk prestasi luar biasa, atau program pengakuan dan apresiasi lainnya. Insentif ini tidak hanya memberikan penghargaan kepada karyawan atas upaya dan kontribusi mereka, tetapi juga memberikan motivasi tambahan untuk meningkatkan kinerja dan mencapai target organisasi (Pashayan et al., 2016).

Selanjutnya, strategi kompensasi SDM dalam kesehatan mencakup pengembangan manfaat non-finansial yang menarik dan relevan bagi karyawan. Ini mencakup aspek-aspek seperti kesempatan pengembangan karir, fleksibilitas jadwal kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan lingkungan kerja yang mendukung. Manfaat ini tidak hanya memengaruhi kepuasan dan kesejahteraan karyawan, tetapi juga berkontribusi pada retensi dan loyalitas mereka terhadap organisasi.

Dalam mengembangkan strategi kompensasi SDM kesehatan yang efektif, penting untuk memperhatikan perubahan dan tren dalam industri kesehatan. Ini melibatkan pemantauan secara teratur terhadap perkembangan regulasi, teknologi, dan persaingan di pasar tenaga kerja. Dengan demikian, organisasi dapat melakukan penyesuaian yang diperlukan dalam program kompensasi mereka agar tetap relevan dan kompetitif di tengah perubahan lingkungan yang dinamis.

Selain itu, strategi kompensasi SDM dalam kesehatan juga harus memperhitungkan aspek keadilan dan transparansi. Karyawan harus merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan setimpal dalam hal kompensasi mereka. Oleh karena itu, penting untuk memiliki kebijakan yang jelas dan transparan tentang bagaimana keputusan kompensasi dibuat dan diterapkan di seluruh organisasi.

Dengan merancang dan menerapkan strategi kompensasi SDM yang efektif dalam industri kesehatan, organisasi dapat memastikan bahwa mereka dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi tenaga kerja yang berkualitas, sambil meningkatkan kualitas layanan kesehatan yang mereka berikan kepada masyarakat. Dengan demikian, strategi kompensasi SDM kesehatan bukan hanya tentang memberikan imbalan finansial kepada karyawan, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memotivasi, dan berkelanjutan.

E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor-faktor yang memengaruhi kompensasi sumber daya manusia (SDM) dalam industri kesehatan meliputi berbagai variabel yang dapat mempengaruhi tingkat gaji, tunjangan, insentif, dan manfaat yang diberikan kepada para profesional kesehatan. Memahami faktor-faktor ini penting bagi organisasi kesehatan untuk merancang program kompensasi yang sesuai dan kompetitif, serta untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan yang berkualitas. Berikut adalah beberapa faktor utama yang perlu dipertimbangkan.

Pertama, faktor internal seperti tingkat pendidikan, pengalaman, dan spesialisasi karyawan memiliki dampak langsung pada tingkat kompensasi yang mereka terima. Profesional kesehatan yang memiliki kualifikasi dan keahlian khusus cenderung mendapatkan gaji yang lebih tinggi dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang memiliki tingkat pendidikan yang lebih rendah atau pengalaman kerja yang kurang.

Selanjutnya, faktor eksternal seperti kondisi pasar tenaga kerja, persaingan industri, dan regulasi pemerintah juga berpengaruh besar

terhadap kompensasi SDM dalam industri kesehatan. Misalnya, permintaan yang tinggi akan spesialis medis tertentu atau kekurangan tenaga medis di suatu daerah dapat meningkatkan tingkat gaji dalam bidang tersebut. Demikian pula, regulasi pemerintah tentang standar gaji minimum atau persyaratan tunjangan kesehatan juga dapat memengaruhi bagaimana organisasi merancang program kompensasi mereka (Hagos et al., 2014; Hunca-Bednarska, 2019).

Tren industri juga merupakan faktor penting yang memengaruhi kompensasi SDM dalam industri kesehatan. Misalnya, peningkatan penggunaan teknologi dalam penyediaan layanan kesehatan dapat mengubah jenis kualifikasi yang diperlukan untuk pekerjaan tertentu dan, oleh karena itu, mempengaruhi tingkat gaji yang diperlukan. Selain itu, perkembangan baru dalam praktik kesehatan, seperti penekanan yang lebih besar pada pencegahan dan manajemen penyakit kronis, juga dapat memengaruhi permintaan dan nilai dari jenis pekerjaan tertentu dalam industri Kesehatan.

Selain faktor-faktor tersebut, karakteristik unik dari organisasi kesehatan itu sendiri juga dapat mempengaruhi kompensasi SDM. Misalnya, ukuran dan kompleksitas organisasi, keadaan keuangan, dan budaya perusahaan semuanya dapat memainkan peran dalam menentukan bagaimana program kompensasi dirancang dan diimplementasikan. Organisasi yang lebih besar dan lebih mapan mungkin memiliki lebih banyak sumber daya untuk menawarkan paket kompensasi yang lebih besar kepada karyawan mereka, sementara organisasi yang lebih kecil mungkin harus lebih kreatif dalam merancang program kompensasi yang menarik.

Aspek keadilan dan kesetaraan juga merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan dalam kompensasi SDM kesehatan. Karyawan ingin merasa bahwa mereka diperlakukan secara adil dan setimpal dalam hal kompensasi mereka, dan ketidaksetaraan atau ketidakadilan dalam pembayaran dapat menyebabkan ketegangan dan ketidakpuasan di antara staf. Oleh karena itu, penting bagi organisasi kesehatan untuk memiliki

kebijakan yang jelas dan transparan tentang bagaimana keputusan kompensasi dibuat dan diterapkan.

Akhirnya, dinamika pasar tenaga kerja global juga dapat memengaruhi kompensasi SDM dalam industri kesehatan. Perubahan dalam ekonomi global, mobilitas tenaga kerja lintas negara, dan tren migrasi profesional dapat semua mempengaruhi permintaan dan penawaran tenaga kerja dalam industri kesehatan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi tingkat kompensasi yang ditawarkan oleh organisasi kesehatan di berbagai negara dan wilayah.

Dengan memperhatikan faktor-faktor yang beragam ini, organisasi kesehatan dapat merancang dan mengimplementasikan program kompensasi yang efektif dan berkelanjutan yang tidak hanya memenuhi kebutuhan dan preferensi karyawan, tetapi juga mendukung tujuan organisasi dalam menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas kepada pasien.

F. Keadilan Kompensasi

Keadilan dalam kompensasi sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek penting dalam menjaga kepuasan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan, terutama dalam industri kesehatan yang sering kali menuntut dan kompleks. Keadilan kompensasi dalam konteks kesehatan mencakup prinsip-prinsip yang memastikan bahwa setiap karyawan diberi imbalan yang sesuai dengan kontribusi dan nilai mereka terhadap organisasi, tanpa diskriminasi atau ketidakadilan. Untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif, penting bagi organisasi kesehatan untuk memperhatikan beberapa aspek keadilan dalam program kompensasi SDM mereka.

Salah satu aspek keadilan dalam kompensasi SDM kesehatan adalah keadilan internal, yang mengacu pada kesetaraan dalam pembayaran di antara karyawan yang setara dalam organisasi. Hal ini mencakup memastikan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan, pengalaman, dan tanggung jawab yang serupa menerima kompensasi yang sebanding.

Keadilan internal memastikan bahwa tidak ada ketidaksetaraan yang tidak adil dalam pembayaran di antara karyawan, yang dapat menyebabkan ketidakpuasan dan ketegangan di tempat kerja.

Selain itu, keadilan eksternal juga merupakan faktor penting dalam kompensasi SDM kesehatan, yang melibatkan kesesuaian pembayaran dengan standar industri dan pasar tenaga kerja. Organisasi kesehatan harus memastikan bahwa tingkat gaji dan tunjangan yang mereka tawarkan sesuai dengan praktik kompensasi yang umum di industri kesehatan, serta mempertimbangkan kondisi pasar tenaga kerja yang bersangkutan. Keadilan eksternal membantu organisasi mempertahankan daya saing mereka dalam merekrut dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas.

Transparansi adalah prinsip penting dalam memastikan keadilan kompensasi SDM kesehatan. Karyawan harus memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana keputusan kompensasi dibuat dan apa yang menjadi dasar dari penentuan gaji dan tunjangan. Dengan memastikan transparansi dalam proses pengambilan keputusan kompensasi, organisasi dapat mengurangi kemungkinan konflik atau ketidakpuasan di antara karyawan.

Selanjutnya, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan tentang kompensasi juga dapat meningkatkan persepsi keadilan dalam organisasi kesehatan. Memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan tentang program kompensasi, serta melibatkan mereka dalam proses penentuan kebijakan kompensasi, dapat membantu menciptakan ikatan yang lebih kuat antara karyawan dan organisasi serta meningkatkan rasa memiliki terhadap keputusan yang dibuat.

Keadilan kompensasi juga melibatkan adopsi prinsip-prinsip non-diskriminasi dan kesetaraan dalam membayar karyawan. Organisasi kesehatan harus memastikan bahwa tidak ada diskriminasi berdasarkan faktor-faktor seperti jenis kelamin, ras, agama, atau kebangsaan dalam menentukan kompensasi. Keadilan ini tidak hanya merupakan keharusan

hukum, tetapi juga merupakan langkah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berbudaya.

Terakhir, pemantauan dan evaluasi terus-menerus terhadap kebijakan dan praktik kompensasi merupakan bagian penting dari menjaga keadilan dalam organisasi kesehatan. Organisasi perlu secara teratur meninjau program kompensasi mereka untuk memastikan bahwa mereka tetap relevan, kompetitif, dan sesuai dengan nilai-nilai keadilan yang dipegang oleh organisasi tersebut. Evaluasi yang teratur dapat membantu mengidentifikasi dan mengatasi ketidakseimbangan atau ketidakadilan yang mungkin muncul dalam sistem kompensasi.

Dengan memperhatikan prinsip-prinsip keadilan kompensasi ini, organisasi kesehatan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, inklusif, dan produktif bagi karyawan mereka. Keadilan dalam kompensasi SDM kesehatan tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan secara individual, tetapi juga berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi dalam menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat.

G. Evaluasi Kinerja dan Kompensasi

Evaluasi kinerja merupakan proses penting dalam manajemen SDM yang bertujuan untuk menilai kontribusi dan kinerja karyawan terhadap tujuan organisasi. Dalam konteks industri kesehatan, evaluasi kinerja menjadi kunci dalam menentukan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi para profesional kesehatan terhadap penyediaan layanan kesehatan yang berkualitas. Evaluasi kinerja yang efektif memastikan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan mencerminkan nilai dan kualitas dari layanan yang mereka berikan kepada pasien.

Pertama-tama, proses evaluasi kinerja dalam industri kesehatan harus mempertimbangkan standar kinerja yang relevan dengan profesi kesehatan masing-masing. Hal ini mencakup parameter-parameter kinerja seperti kepatuhan terhadap standar etika medis, keahlian klinis, kualitas perawatan pasien, tingkat kepuasan pasien, dan partisipasi

dalam pengembangan profesional. Evaluasi kinerja yang berfokus pada standar-standar ini memastikan bahwa karyawan dinilai berdasarkan kompetensi dan tanggung jawab spesifik mereka dalam memberikan layanan kesehatan.

Selanjutnya, dalam evaluasi kinerja, penting untuk melibatkan feedback dari berbagai pemangku kepentingan, termasuk pasien, rekan kerja, dan atasan langsung. Feedback ini dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kinerja seorang profesional kesehatan, termasuk kekuatan dan area pengembangan yang perlu diperhatikan. Evaluasi yang berbasis pada berbagai sumber feedback ini memastikan bahwa keputusan kompensasi didasarkan pada informasi yang komprehensif dan objektif.

Tidak hanya memperhatikan kinerja individual, evaluasi kinerja dalam industri kesehatan juga harus mempertimbangkan kontribusi tim. Dalam lingkungan kesehatan yang sering kali melibatkan kerja sama tim multidisiplin, penilaian kinerja tim menjadi penting dalam menilai efektivitas penyediaan layanan kesehatan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja harus mencakup pengukuran pencapaian tujuan tim, kemampuan untuk bekerja secara kolaboratif, dan kontribusi terhadap pencapaian hasil yang diinginkan.

Selanjutnya, dalam menghubungkan evaluasi kinerja dengan kompensasi, penting untuk memiliki sistem yang transparan dan konsisten. Karyawan perlu memahami bagaimana keputusan kompensasi mereka dibuat berdasarkan hasil evaluasi kinerja mereka. Dengan menyediakan kerangka kerja yang jelas dan konsisten, organisasi dapat memastikan bahwa keputusan kompensasi didasarkan pada kriteria yang adil dan relevan.

Ketika merancang sistem kompensasi berbasis kinerja, penting untuk memperhatikan prinsip-prinsip keadilan. Karyawan harus merasa bahwa kompensasi mereka sesuai dengan kontribusi mereka terhadap organisasi, tanpa adanya diskriminasi atau ketidakadilan. Oleh karena itu, evaluasi kinerja harus dilakukan dengan hati-hati dan objektif, serta kompensasi harus diberikan secara proporsional terhadap hasil evaluasi tersebut.

Selain itu, organisasi kesehatan harus terbuka terhadap pengembangan sistem kompensasi yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan dalam industri kesehatan. Dengan memahami tren dan perkembangan terbaru dalam penyediaan layanan kesehatan, organisasi dapat menyesuaikan sistem kompensasi mereka agar tetap relevan dan kompetitif. Hal ini termasuk penggunaan insentif kinerja dan bonus untuk mendorong pencapaian tujuan strategis, serta penyesuaian gaji dan tunjangan sesuai dengan permintaan pasar tenaga kerja yang berkembang.

Terakhir, penting untuk terus melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap sistem evaluasi kinerja dan kompensasi yang ada. Dengan memantau dan mengevaluasi efektivitas sistem secara berkala, organisasi dapat mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan membuat perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan kesesuaian, keadilan, dan keberlanjutan sistem tersebut.

Dengan memperhatikan prinsip-prinsip evaluasi kinerja yang efektif dan hubungannya dengan kompensasi, organisasi kesehatan dapat memastikan bahwa karyawan mereka diberi pengakuan yang setimpal atas kontribusi mereka terhadap penyediaan layanan kesehatan yang berkualitas. Evaluasi kinerja yang komprehensif dan berbasis data memastikan bahwa keputusan kompensasi didasarkan pada informasi yang akurat dan objektif, sementara sistem kompensasi yang adil dan fleksibel membantu dalam menjaga kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

H. Isu-Isu Kontemporer dalam Kompensasi

Industri kesehatan terus menghadapi berbagai isu dan tantangan dalam hal kompensasi sumber daya manusia (SDM), yang mempengaruhi bagaimana organisasi kesehatan merancang dan mengelola program kompensasi mereka. Beberapa isu kontemporer yang relevan dalam konteks kompensasi SDM kesehatan termasuk perubahan demografis tenaga kerja, tuntutan keseimbangan kerja-hidup, perkembangan teknologi, tantangan keuangan, persaingan pasar tenaga kerja, dan ketidaksetaraan dalam

kompensasi. Memahami isu-isu ini penting bagi organisasi kesehatan untuk merancang strategi kompensasi yang efektif dan berkelanjutan.

Pertama, perubahan demografis tenaga kerja menjadi isu penting dalam kompensasi SDM kesehatan. Dengan penuaan populasi dan peningkatan keberagaman tenaga kerja, organisasi kesehatan harus mempertimbangkan bagaimana faktor-faktor seperti kebutuhan dan preferensi generasi yang berbeda dapat mempengaruhi desain dan struktur kompensasi mereka. Misalnya, generasi milenial mungkin lebih tertarik pada fleksibilitas kerja dan manfaat non-finansial, sementara generasi baby boomer mungkin lebih menekankan pada manfaat pensiun dan keamanan pekerjaan.

Keseimbangan kerja-hidup menjadi isu yang semakin penting dalam kompensasi SDM kesehatan, terutama di tengah tuntutan kerja yang tinggi dan tekanan profesional yang terus bertambah. Karyawan di sektor kesehatan sering kali menghadapi jadwal yang tidak teratur dan tekanan kerja yang intens, yang dapat mempengaruhi kesejahteraan dan produktivitas mereka. Oleh karena itu, organisasi kesehatan perlu mempertimbangkan cara-cara untuk menyediakan fleksibilitas dalam jadwal kerja, cuti yang cukup, dan dukungan untuk kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan.

Perkembangan teknologi juga memiliki dampak besar pada kompensasi SDM kesehatan, terutama dalam hal perlunya mengatasi perbedaan dalam keahlian dan keterampilan teknologi di antara karyawan. Seiring dengan adopsi teknologi baru dalam praktik kesehatan, organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana mereka dapat memberikan pelatihan dan pengembangan karyawan yang diperlukan untuk mengikuti perkembangan tersebut. Selain itu, perubahan dalam teknologi juga dapat memengaruhi cara kompensasi dihitung dan dikelola, seperti penggunaan sistem manajemen kinerja digital dan pengukuran kinerja berbasis data (O'Brien et al., 2009).

Tantangan keuangan merupakan isu lain yang signifikan dalam kompensasi SDM kesehatan, terutama dengan meningkatnya biaya layanan

kesehatan dan tekanan untuk mengendalikan pengeluaran. Organisasi kesehatan seringkali dihadapkan pada tekanan untuk membatasi kenaikan gaji dan memangkas tunjangan dalam upaya untuk mengendalikan biaya operasional. Oleh karena itu, perencanaan kompensasi yang hati-hati dan efisien menjadi kunci dalam memastikan bahwa organisasi dapat mempertahankan daya saing mereka dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas (Carey & Friel, 2015).

Persaingan pasar tenaga kerja merupakan isu yang relevan dalam konteks kompensasi SDM kesehatan, terutama dengan meningkatnya mobilitas tenaga kerja dan keberadaan pasar tenaga kerja global. Organisasi kesehatan harus bersaing dengan rumah sakit, lembaga kesehatan, dan perusahaan lain untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Oleh karena itu, penting bagi mereka untuk menawarkan paket kompensasi yang menarik dan kompetitif, serta memperhatikan tren dan praktik kompensasi di pasar tenaga kerja.

Ketidaksetaraan dalam kompensasi merupakan isu yang semakin diperhatikan dalam industri kesehatan, terutama dengan perbedaan yang masih ada dalam pembayaran antara jenis kelamin, ras, atau posisi pekerjaan. Keadilan dan kesetaraan dalam kompensasi menjadi penting dalam memastikan bahwa semua karyawan diperlakukan secara adil dan setimpal dengan kontribusi mereka terhadap organisasi. Oleh karena itu, organisasi kesehatan harus melakukan audit rutin terhadap kebijakan dan praktik kompensasi mereka untuk mengidentifikasi dan mengatasi ketidaksetaraan yang mungkin ada.

Terakhir, penting untuk memperhatikan isu-isu regulasi dan kepatuhan yang berkaitan dengan kompensasi SDM kesehatan, termasuk standar gaji minimum, peraturan tentang tunjangan kesehatan, dan ketentuan hukum tentang diskriminasi dalam kompensasi. Organisasi kesehatan harus memastikan bahwa mereka mematuhi semua regulasi yang relevan dan mengadopsi praktik kompensasi yang sesuai dengan standar etika dan hukum yang berlaku.

Dengan memperhatikan isu-isu kontemporer ini, organisasi kesehatan dapat merancang strategi kompensasi yang responsif terhadap tantangan dan perubahan dalam industri kesehatan. Penting bagi mereka untuk mempertimbangkan kebutuhan dan preferensi karyawan, serta memahami tren dan praktik terbaru dalam kompensasi SDM kesehatan untuk memastikan keberhasilan dan keberlanjutan organisasi dalam menyediakan layanan kesehatan yang berkualitas kepada masyarakat.

I. Pertanyaan

1. Rumah Sakit X: Penyesuaian Gaji Berdasarkan Kualifikasi
Rumah Sakit X, sebuah institusi kesehatan besar, memiliki kebijakan penyesuaian gaji yang berbasis pada kualifikasi dan pengalaman karyawan. Seorang dokter spesialis dengan gelar doktoral dan pengalaman klinis yang luas mungkin akan menerima gaji yang lebih tinggi daripada seorang perawat baru yang baru saja lulus dari sekolah keperawatan. Namun, adakah masalah ketidaksetaraan gaji antara berbagai disiplin kesehatan di rumah sakit ini?
2. Klinik Kecil: Tantangan Fleksibilitas dan Keseimbangan Kerja-Hidup
Sebuah klinik kecil di daerah pedesaan memiliki tantangan dalam menawarkan fleksibilitas dan keseimbangan kerja-hidup kepada karyawannya. Dengan staf yang terbatas dan permintaan layanan yang tinggi, karyawan sering kali harus bekerja lembur atau mengambil cuti tanpa gaji untuk menyeimbangkan kebutuhan keluarga dan pekerjaan. Bagaimana klinik ini dapat menyediakan kompensasi yang adil sambil memperhatikan kebutuhan keseimbangan kerja-hidup karyawan?
3. Perusahaan Farmasi: Insentif Kinerja untuk Tim Peneliti
Sebuah perusahaan farmasi besar memiliki tim peneliti yang bertanggung jawab atas pengembangan obat-obatan baru. Manajemen perusahaan ingin menerapkan sistem insentif kinerja untuk mendorong pencapaian tujuan penelitian yang ambisius. Bagaimana perusahaan ini dapat merancang program insentif yang efektif untuk mendorong kolaborasi dan prestasi tim peneliti?

4. **Puskesmas Daerah: Tantangan Keuangan dalam Kompensasi SDM**
Sebuah puskesmas di daerah terpencil menghadapi tantangan keuangan dalam menyediakan kompensasi yang kompetitif bagi karyawannya. Dengan anggaran yang terbatas dan pendapatan yang terbatas dari pemerintah daerah, puskesmas ini kesulitan untuk menawarkan gaji yang sesuai dengan standar industri kepada dokter dan perawat. Bagaimana puskesmas ini dapat mengatasi tantangan keuangan ini tanpa mengorbankan kualitas layanan kesehatan?
5. **Klinik Swasta: Penilaian Kinerja dan Kompensasi SDM**
Sebuah klinik swasta yang baru-baru ini berkembang ingin meningkatkan sistem penilaian kinerja dan kompensasi bagi karyawannya. Manajemen klinik ingin memastikan bahwa evaluasi kinerja didasarkan pada kriteria yang objektif dan komprehensif, serta bahwa kompensasi diberikan secara adil dan setimpal dengan kontribusi karyawan. Bagaimana klinik ini dapat merancang sistem yang efektif dan transparan untuk penilaian kinerja dan kompensasi SDM?



BAB VII.

KEPUASAN KERJA

A. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja sumber daya manusia (SDM) dalam industri kesehatan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yang mencakup aspek-aspek unik dari lingkungan kerja dan dinamika industri ini. Pemahaman yang mendalam tentang faktor-faktor ini penting bagi organisasi kesehatan untuk merancang strategi yang efektif dalam meningkatkan kepuasan dan kesejahteraan karyawan. Berikut adalah beberapa faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja SDM dalam konteks kesehatan:

Pertama, lingkungan kerja yang mendukung merupakan faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja SDM kesehatan. Karyawan yang merasa diperhatikan, didukung, dan dihargai dalam lingkungan kerja cenderung lebih puas dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam tugas mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi kesehatan untuk menciptakan budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

Selanjutnya, manajemen yang efektif juga merupakan faktor yang memengaruhi kepuasan kerja SDM dalam industri kesehatan. Gaya kepemimpinan, kemampuan komunikasi, dan keadilan dalam pengambilan keputusan manajerial dapat berdampak signifikan pada motivasi dan kesejahteraan karyawan. Manajer yang mampu memberikan dukungan, umpan balik yang konstruktif, dan pengakuan atas prestasi

kerja karyawan cenderung menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memuaskan (Duke, 2017).

Selain itu, kesempatan pengembangan karir adalah faktor yang signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja SDM kesehatan. Karyawan di industri kesehatan sering kali memiliki ambisi untuk mengembangkan keterampilan dan meningkatkan karir mereka dalam profesi kesehatan. Oleh karena itu, organisasi kesehatan yang menyediakan peluang untuk pelatihan, pengembangan, dan kemajuan karir cenderung memiliki tingkat kepuasan kinerja yang lebih tinggi di antara karyawan mereka (de Leeuw, 2016). Tingkat beban kerja dan keseimbangan kerja-hidup juga memiliki dampak besar pada kepuasan kinerja SDM kesehatan. Karyawan di industri kesehatan sering kali menghadapi jadwal yang padat, tekanan kerja yang tinggi, dan tuntutan fisik dan emosional yang besar. Oleh karena itu, penting bagi organisasi kesehatan untuk memperhatikan keseimbangan antara beban kerja dan kebutuhan kesejahteraan pribadi karyawan dalam merancang jadwal kerja dan kebijakan cuti.

Selanjutnya, kompensasi dan manfaat juga memainkan peran penting dalam memengaruhi kepuasan kerja SDM dalam industri kesehatan. Karyawan yang merasa diberi kompensasi yang setimpal dengan kontribusi dan tanggung jawab mereka cenderung lebih puas dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Selain gaji yang kompetitif, manfaat tambahan seperti asuransi kesehatan, cuti yang murah hati, dan program insentif kinerja juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi dan nilai-nilai perusahaan juga dapat mempengaruhi kepuasan kinerja SDM kesehatan. Organisasi yang menekankan integritas, kolaborasi, dan pelayanan kepada pasien cenderung menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memuaskan bagi karyawan mereka. Oleh karena itu, penting bagi organisasi kesehatan untuk memperkuat budaya yang sesuai dengan nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan mereka.

Terakhir, faktor eksternal seperti tuntutan regulasi, persaingan pasar tenaga kerja, dan perubahan dalam dinamika industri juga dapat memengaruhi kepuasan kerja SDM kesehatan. Organisasi kesehatan perlu

memahami dampak dari faktor-faktor eksternal ini dan mengadaptasi strategi mereka dalam merespons perubahan lingkungan yang dinamis.

Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, organisasi kesehatan dapat merancang kebijakan dan praktik manajemen yang mendukung kepuasan kerja SDM, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kualitas layanan kesehatan yang disediakan kepada masyarakat.

B. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja sumber daya manusia (SDM) dalam konteks industri kesehatan merupakan elemen kunci dalam mengevaluasi efektivitas manajemen SDM dan memastikan kesejahteraan karyawan. Dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks seperti industri kesehatan, penting untuk menggunakan metode pengukuran yang tepat guna memperoleh pemahaman yang mendalam tentang tingkat kepuasan karyawan. Berikut adalah beberapa pendekatan penting dalam pengukuran kepuasan kinerja SDM dalam industri kesehatan.

Pertama, survei karyawan merupakan salah satu metode paling umum yang digunakan dalam pengukuran kepuasan kinerja SDM. Survei ini mencakup kuesioner yang dirancang untuk mengevaluasi persepsi karyawan terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, manajemen, kebijakan, dan budaya organisasi. Dengan menggunakan survei karyawan, organisasi kesehatan dapat mengumpulkan data yang luas dan representatif tentang tingkat kepuasan karyawan serta mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki.

Selain itu, wawancara individu juga merupakan metode yang efektif dalam pengukuran kepuasan kerja SDM kesehatan. Melalui wawancara, manajer atau perwakilan HR dapat berinteraksi langsung dengan karyawan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang masalah-masalah yang memengaruhi kepuasan mereka. Wawancara individu memungkinkan untuk mengeksplorasi perasaan, persepsi, dan harapan karyawan dengan lebih rinci, sehingga menghasilkan wawasan yang lebih

kaya dan mendalam. Selanjutnya, analisis data kinerja juga dapat digunakan sebagai metode pengukuran kepuasan kerja SDM kesehatan. Dengan menggunakan data kinerja yang terkait dengan produktivitas, absensi, tingkat kehadiran, dan tingkat kecelakaan kerja, organisasi kesehatan dapat menganalisis hubungan antara tingkat kepuasan karyawan dan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas-tugas pekerjaan. Analisis data kinerja dapat memberikan pemahaman yang lebih objektif dan terukur tentang dampak kepuasan karyawan terhadap hasil kerja.

Selanjutnya, observasi langsung juga dapat digunakan sebagai metode pengukuran kepuasan kerja SDM kesehatan. Dengan melakukan observasi langsung terhadap perilaku dan interaksi karyawan di tempat kerja, manajer dapat memperoleh wawasan tentang tingkat keterlibatan, motivasi, dan kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Observasi langsung dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika di tempat kerja dan membantu mengidentifikasi masalah atau konflik yang mungkin mempengaruhi kepuasan karyawan. Selanjutnya, penggunaan metode benchmarking juga dapat berguna dalam pengukuran kepuasan kerja SDM kesehatan. Dengan membandingkan tingkat kepuasan karyawan di organisasi kesehatan dengan standar industri atau organisasi sejenis, manajer dapat mengevaluasi kinerja relatif dari organisasi mereka dalam memelihara kepuasan karyawan. Benchmarking memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan mereka dalam manajemen SDM dan mengadopsi praktik terbaik dari organisasi lain.

Selain itu, penggunaan metode skala Likert juga dapat efektif dalam pengukuran kepuasan kerja SDM kesehatan. Metode ini melibatkan penilaian karyawan terhadap pernyataan-pernyataan yang berkaitan dengan berbagai aspek lingkungan kerja dan manajemen organisasi menggunakan skala yang bergradasi. Skala Likert memungkinkan karyawan untuk menyatakan tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan mereka terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan, sehingga memberikan data yang terstruktur dan mudah dianalisis.

Terakhir, penggunaan metode observasi non-verbal juga dapat memberikan wawasan tambahan dalam pengukuran kepuasan kerja SDM kesehatan. Observasi non-verbal melibatkan pengamatan terhadap ekspresi wajah, bahasa tubuh, dan tanda-tanda komunikasi non-verbal lainnya dari karyawan saat berinteraksi dengan rekan kerja atau pelanggan. Metode ini dapat memberikan informasi tambahan tentang perasaan dan emosi karyawan yang mungkin tidak diungkapkan melalui survei atau wawancara, sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih lengkap tentang kepuasan kinerja mereka.

Dengan mempertimbangkan berbagai metode pengukuran tersebut, organisasi kesehatan dapat memilih pendekatan yang paling sesuai dengan kebutuhan dan tujuan mereka dalam mengevaluasi kepuasan kinerja SDM kesehatan. Kombinasi dari beberapa metode dapat memberikan wawasan yang komprehensif dan mendalam tentang tingkat kepuasan karyawan serta membantu organisasi dalam merancang strategi yang efektif dalam meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawan.

C. Dampak Kepuasan Kerja terhadap Produktivitas

Kepuasan kerja sumber daya manusia (SDM) memiliki dampak signifikan terhadap produktivitas di lingkungan kesehatan. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung lebih termotivasi, berkomitmen, dan bersemangat untuk memberikan yang terbaik dalam tugas-tugas mereka. Dampak positif kepuasan kinerja terhadap produktivitas SDM dalam konteks kesehatan tidak hanya memengaruhi karyawan secara individual tetapi juga berdampak pada efisiensi dan kualitas layanan yang diberikan kepada pasien.

Kepuasan kerja dapat meningkatkan produktivitas SDM kesehatan dengan memperkuat keterlibatan dan motivasi karyawan. Ketika karyawan merasa diakui, dihargai, dan didukung oleh organisasi, mereka cenderung merasa lebih terikat dan bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Tingkat keterlibatan yang tinggi memungkinkan karyawan untuk

fokus dan berinvestasi sepenuh hati dalam pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

Selain itu, kepuasan kerja juga dapat meningkatkan produktivitas SDM kesehatan dengan mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih setia dan termotivasi untuk tetap tinggal dalam organisasi. Dengan mengurangi tingkat absensi dan turnover, organisasi kesehatan dapat mempertahankan tenaga kerja yang stabil dan berkualitas, yang pada akhirnya meningkatkan kontinuitas perawatan dan efisiensi operasional.

Kepuasan kerja juga dapat meningkatkan produktivitas SDM kesehatan melalui peningkatan kualitas layanan yang disediakan kepada pasien. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung memberikan perhatian dan perawatan yang lebih baik kepada pasien. Mereka mungkin lebih peduli, ramah, dan proaktif dalam memenuhi kebutuhan pasien, yang dapat meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pasien serta menghasilkan hasil yang lebih baik dalam pengobatan dan pemulihan.

Selanjutnya, kepuasan kerja dapat memengaruhi produktivitas SDM kesehatan melalui peningkatan kolaborasi dan kerja tim. Ketika karyawan merasa dihargai dan didukung oleh rekan kerja dan manajemen, mereka cenderung lebih terbuka untuk bekerja secara kolaboratif dan berbagi pengetahuan serta pengalaman. Kolaborasi yang efektif antara profesional kesehatan dapat menghasilkan solusi yang lebih baik, peningkatan inovasi, dan pengembangan praktik terbaik dalam perawatan pasien.

Dampak positif kepuasan kerja terhadap produktivitas SDM kesehatan juga tercermin dalam peningkatan efisiensi operasional. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih terampil, efisien, dan efektif dalam melaksanakan tugas-tugas mereka. Mereka mungkin lebih mampu untuk menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat, mengurangi waktu tunggu pasien, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi secara keseluruhan.

Selanjutnya, kepuasan kerja juga dapat mempengaruhi produktivitas SDM kesehatan melalui peningkatan loyalitas dan dukungan dari pasien dan masyarakat. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menjadi duta merek yang baik bagi organisasi kesehatan. Mereka mungkin lebih cenderung untuk merekomendasikan layanan organisasi kepada orang lain, memberikan umpan balik yang positif, dan mendukung upaya organisasi dalam memenuhi kebutuhan pasien dan masyarakat secara luas.

Terakhir, penting untuk diingat bahwa kepuasan kerja tidak hanya memengaruhi produktivitas SDM kesehatan secara langsung tetapi juga dapat memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi kesehatan secara keseluruhan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kepuasan karyawan, organisasi kesehatan dapat meningkatkan reputasi mereka sebagai tempat kerja yang diinginkan, meningkatkan daya tarik mereka sebagai pilihan karir bagi para profesional kesehatan, dan menciptakan fondasi yang kuat untuk pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang.

D. Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja

Strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja sumber daya manusia (SDM) dalam industri kesehatan adalah kunci bagi organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan serta efektivitas operasional. Dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks seperti industri kesehatan, diperlukan pendekatan yang komprehensif dan terarah untuk mencapai tujuan tersebut. Berikut adalah beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh organisasi kesehatan untuk meningkatkan kepuasan kerja SDM (Lauer et al., 1991).

Pertama, perhatikan pengembangan karir dan peluang pertumbuhan bagi karyawan. Memberikan akses kepada karyawan untuk pelatihan dan pengembangan keterampilan baru akan membantu mereka merasa dihargai dan terlibat dalam perjalanan karir mereka. Program pengembangan karir yang terstruktur dan jelas dapat meningkatkan motivasi dan komitmen

karyawan, serta membantu organisasi mempertahankan bakat terbaik mereka.

Kedua, perhatikan keseimbangan kerja-hidup karyawan. Industri kesehatan sering kali menuntut jadwal yang padat dan tekanan kerja yang tinggi, yang dapat berdampak negatif pada kesejahteraan karyawan. Menerapkan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup, seperti fleksibilitas jadwal, cuti yang fleksibel, dan dukungan untuk kesehatan mental, dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan karyawan (Taylor et al., 2004).

Selanjutnya, berikan pengakuan dan penghargaan atas prestasi kerja karyawan. Pengakuan atas kontribusi dan prestasi karyawan dapat meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, dan rasa dihargai mereka. Program penghargaan yang terstruktur, seperti penghargaan karyawan bulanan atau tahunan, pengakuan publik atas prestasi tertentu, dan kesempatan untuk memperoleh bonus atau insentif kinerja, dapat membantu memelihara semangat dan motivasi karyawan. Selanjutnya, tingkatkan komunikasi dan keterlibatan karyawan. Membangun budaya kerja yang terbuka dan transparan, di mana karyawan merasa didengar dan diperhatikan, adalah kunci untuk meningkatkan kepuasan kerja. Mengadakan rapat reguler, menyediakan saluran umpan balik yang terbuka, dan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat membantu memperkuat hubungan antara manajemen dan karyawan.

Tidak hanya itu, perhatikan manajemen kerja yang efektif. Sistem manajemen kinerja yang terstruktur dan jelas dapat membantu karyawan memahami harapan dan tujuan mereka, serta memberikan umpan balik yang konstruktif dan terarah untuk pengembangan pribadi dan profesional mereka. Pelatihan untuk manajer dalam memberikan umpan balik yang efektif dan mengelola kinerja karyawan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Selanjutnya, ciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam. Menghargai keberagaman dan mempromosikan inklusi di tempat kerja dapat membantu membangun budaya kerja yang kuat dan positif. Karyawan yang merasa diterima dan dihargai dalam

lingkungan kerja cenderung lebih puas dan terlibat dalam pekerjaan mereka.

Terakhir, evaluasi secara berkala kebijakan dan praktik SDM organisasi. Melakukan audit rutin terhadap kebijakan dan praktik SDM, serta memperbarui atau menyempurnakan mereka sesuai dengan umpan balik karyawan dan tren industri, merupakan langkah penting dalam memastikan bahwa organisasi tetap relevan dan responsif terhadap kebutuhan dan harapan karyawan.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini secara komprehensif dan berkelanjutan, organisasi kesehatan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kepuasan kinerja dan kesejahteraan karyawan. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan retensi dan motivasi karyawan, tetapi juga akan berkontribusi pada efektivitas operasional dan kualitas layanan yang disediakan kepada pasien.

E. Tantangan dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja

Meningkatkan kepuasan kerja sumber daya manusia (SDM) dalam industri kesehatan tidak datang tanpa tantangan. Industri kesehatan memiliki karakteristik unik yang dapat memperumit upaya untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Salah satu tantangan utama dalam meningkatkan kepuasan kinerja SDM kesehatan adalah tingkat stres dan tekanan kerja yang tinggi yang dialami oleh karyawan. Profesional kesehatan sering kali menghadapi beban kerja yang berat, jadwal yang padat, dan situasi yang menuntut secara emosional, yang dapat menyebabkan kelelahan dan kelelahan kerja. Mengelola stres dan tekanan kerja ini merupakan tantangan utama bagi organisasi kesehatan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kepuasan karyawan.

Selain itu, kekurangan sumber daya dan anggaran yang terbatas juga merupakan tantangan dalam meningkatkan kepuasan kinerja SDM kesehatan. Organisasi kesehatan sering kali dihadapkan pada tekanan untuk melakukan lebih banyak dengan sumber daya yang terbatas, yang

dapat mengakibatkan *overwork*, ketidakpuasan, dan kelelahan karyawan. Mengatasi tantangan ini memerlukan kreativitas dalam merancang kebijakan dan praktik SDM yang efektif, serta pengalokasian sumber daya yang tepat untuk mendukung kesejahteraan karyawan.

Selanjutnya, kompleksitas regulasi dan kebijakan industri kesehatan juga dapat menjadi hambatan dalam meningkatkan kepuasan kerja SDM. Organisasi kesehatan sering kali harus beroperasi dalam lingkungan yang diatur ketat dengan aturan dan kebijakan yang kompleks, yang dapat membatasi fleksibilitas dalam merancang program-program yang memenuhi kebutuhan karyawan. Memastikan kepatuhan terhadap regulasi sambil mempertahankan fleksibilitas dan keseimbangan kerja-hidup merupakan tantangan yang nyata bagi manajemen SDM dalam industri kesehatan.

Selanjutnya, ketidakseimbangan antara tuntutan profesional dan kebutuhan pribadi juga merupakan tantangan dalam meningkatkan kepuasan kerja SDM kesehatan. Profesional kesehatan sering kali menghadapi konflik antara tanggung jawab pekerjaan mereka dan kebutuhan pribadi, seperti waktu bersama keluarga, rekreasi, dan perawatan diri. Mengatasi ketidakseimbangan ini memerlukan pendekatan yang holistik untuk manajemen kesejahteraan karyawan yang memperhatikan kebutuhan pribadi dan profesional mereka secara seimbang.

Selanjutnya, tantangan dalam menciptakan budaya kerja yang inklusif dan beragam juga dapat memengaruhi upaya meningkatkan kepuasan kerja SDM kesehatan. Industri kesehatan masih dihadapkan pada tantangan dalam mengatasi ketimpangan dan diskriminasi dalam lingkungan kerja. Menciptakan budaya yang mendukung inklusi dan keberagaman memerlukan komitmen yang kuat dari manajemen dan upaya kolaboratif dari seluruh organisasi.

Selanjutnya, tantangan dalam mengukur dan mengevaluasi kepuasan kerja SDM kesehatan juga perlu diperhatikan. Pengukuran kepuasan kinerja memerlukan alat yang valid dan dapat diandalkan, serta analisis yang cermat terhadap data yang dikumpulkan. Tantangan ini dapat diatasi

dengan merancang survei karyawan yang komprehensif, melakukan wawancara yang mendalam, dan menggunakan metrik kinerja yang relevan untuk mengevaluasi dampak kepuasan karyawan terhadap hasil organisasi.

Terakhir, tantangan dalam merancang dan menerapkan strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja SDM kesehatan juga perlu diatasi. Strategi-strategi ini harus disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik unik industri kesehatan, serta mencakup pendekatan yang komprehensif yang melibatkan semua tingkatan organisasi. Mengatasi tantangan ini memerlukan kerjasama yang kuat antara manajemen, HR, dan karyawan dalam merancang dan melaksanakan program-program yang mempromosikan kepuasan kinerja dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Dengan mengatasi tantangan-tantangan ini secara efektif, organisasi kesehatan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, mempromosikan kepuasan karyawan, dan meningkatkan kinerja SDM dalam jangka panjang. Hal ini akan berkontribusi pada kualitas layanan kesehatan yang disediakan kepada pasien serta keberhasilan dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

F. Pertanyaan

1. Studi Kasus 1:

Sebuah rumah sakit besar telah mengalami peningkatan turnover karyawan dalam beberapa bulan terakhir. Mereka ingin melakukan studi tentang kepuasan kinerja SDM untuk memahami penyebab di balik turnover yang tinggi. Bagaimana Anda akan merancang penelitian untuk mengevaluasi kepuasan kinerja SDM di rumah sakit ini?

2. Studi Kasus 2:

Sebuah pusat kesehatan komunitas telah meluncurkan program baru untuk meningkatkan kepuasan karyawan. Namun, mereka tidak yakin apakah program tersebut berhasil atau tidak. Bagaimana Anda

akan mengevaluasi efektivitas program baru ini dalam meningkatkan kepuasan kinerja SDM?

3. Studi Kasus 3:

Seorang manajer HR di sebuah lembaga medis ingin mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kinerja karyawan di departemen keperawatan. Bagaimana Anda akan merancang studi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kinerja karyawan di departemen keperawatan?

4. Studi Kasus 4:

Sebuah klinik kesehatan mengalami penurunan produktivitas dan kualitas layanan dalam beberapa bulan terakhir. Mereka menduga bahwa kepuasan kinerja karyawan mungkin menjadi faktor yang berkontribusi. Bagaimana Anda akan melakukan analisis untuk menentukan apakah kepuasan kinerja karyawan memengaruhi produktivitas dan kualitas layanan di klinik ini?

5. Studi Kasus 5:

Sebuah perusahaan farmasi sedang mempertimbangkan penggunaan program insentif kinerja untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan di lini produksi. Bagaimana Anda akan merancang studi eksperimental untuk mengevaluasi efektivitas program insentif kinerja ini dalam meningkatkan kepuasan kinerja SDM di perusahaan farmasi tersebut?



DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, D. (2015). Education As A Production Function Of Human Resources. *EDUTECH*, 14(1), 105. <https://doi.org/10.17509/edutech.v14i1.1292>
- Anderson, N. N., Dong, K., Baker, G. R., Moody, L., Scane, K., Urquhart, R., Wodchis, W. P., & Gagliardi, A. R. (2022). Impacts of patient and family engagement in hospital planning and improvement: qualitative interviews with patient/family advisors and hospital staff. *BMC Health Services Research*, 22(1), 360. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07747-3>
- Atkinson, M. K., Biddinger, P. D., Chughtai, M.-A., Hayirli, T. C., Hick, J. L., Cagliuso, N. V., & Singer, S. J. (2024). Assessing health care leadership and management for resilience and performance during crisis: The HERO-36. *Health Care Management Review*, 49(1), 14–22. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000387>
- Broussard, D. L., Sappenfield, W. B., Fussman, C., Kroelinger, C. D., & Grigorescu, V. (2011). Core State Preconception Health Indicators: A Voluntary, Multi-state Selection Process. *Maternal and Child Health Journal*, 15(2), 158–168. <https://doi.org/10.1007/s10995-010-0575-x>
- Brown, C., Lilford, R., Griffiths, F., Oppong-Darko, P., Ndambo, M., Okoh-Owusu, M., & Wroe, E. (2019). Case study of a method of development of a selection process for community health workers in

- sub-Saharan Africa. *Human Resources for Health*, 17(1), 75. <https://doi.org/10.1186/s12960-019-0412-2>
- Bustamante-Bello, R., Ruiz-Soto, G., Ramírez-Mendoza, R., Avila-Vázquez, R., Montesinos, L., Noguez-Monroy, J., & Navarro-Tuch, S. (2016). Health Wearables for Early Detection of Frailty Syndrome in Older Adults in Mexico: An Informed, Structured Process for the Selection of a Suitable Device. *Procedia Computer Science*, 98, 374–381. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.057>
- Carey, G., & Friel, S. (2015). Understanding the Role of Public Administration in Implementing Action on the Social Determinants of Health and Health Inequities. *International Journal of Health Policy and Management*, 4(12), 795–798. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2015.185>
- Carr, S. (2006). Experiential learning in women's health: Medical student reflections. *Medical Education*, 40(8), 768–774. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02536.x>
- Chaerowati, D. L. (2012). Pemberdayaan SDM melalui Komunikasi Organisasi: Suatu Pendekatan Subjektivis. *Mediator*, 3(2), 267 – 272.
- Chaona, S. (2020). Pre-service Teachers' Perceptions on Active Learning in Basic Mathematics Measurement in School Course. *2020 5th International STEM Education Conference (ISTEM-Ed)*, 106–108. <https://doi.org/10.1109/iSTEM-Ed50324.2020.9332749>
- Chi, Y., He, D., & Jeng, W. (2020). Laypeople's source selection in online health information-seeking process. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 71(12), 1484–1499. <https://doi.org/10.1002/asi.24343>
- Clarke, B., Baker, S., Smolkowski, K., & Chard, D. J. (2008). An Analysis of Early Numeracy Curriculum-Based Measurement. *Remedial and Special Education*, 29(1), 46–57. <https://doi.org/10.1177/0741932507309694>

- de Leeuw, E. (2016). We Need Action on Social Determinants of Health – but Do We Want It, too? Comment on “Understanding the Role of Public Administration in Implementing Action on the Social Determinants of Health and Health Inequities.” *International Journal of Health Policy and Management*, 5(6), 379–382. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2016.25>
- Duke, L. H. (2017). The importance of social ties in mental health. *Mental Health and Social Inclusion*, 21(5), 264–270. <https://doi.org/10.1108/MHSI-07-2017-0029>
- Erhamwilda. (2015). Mencermati Problem Pendidikan Untuk Memperbaiki Kualitas Pendiidkan (Suatu Upaya Meningkatkan SDM Bangsa). *Jurnal Adabiyah*, 20(4), 457–477.
- Fairclough, S. J. (2008). Promoting health-enhancing physical activity in the primary school: A pilot evaluation of the BASH health-related exercise initiative. *Health Education Research*, 23(3), 576–581. <https://doi.org/10.1093/her/cym093>
- Fandarina, H. P., & Nurlaili, H. (2022). Analisis beban kerja terhadap kebutuhan sumber daya manusia pada unit rekam medis di puskesmas. *MEDIA ILMU KESEHATAN*, 10(2), 186–191. <https://doi.org/10.30989/mik.v10i2.631>
- Flood, C., Barlow, S., Simpson, A., Burls, A., Price, A., Cartwright, M., & Brini, S. (2018). What utility scores do mental health service users, healthcare professionals and members of the general public attribute to different health states? A co-produced mixed methods online survey. *PLoS ONE*, 13(10), 1–18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0205223>
- Freitas, Â., Santana, P., Oliveira, M. D., Almendra, R., Bana e Costa, J. C., & Bana e Costa, C. A. (2018). Indicators for evaluating European population health: a Delphi selection process. *BMC Public Health*, 18(1), 557. <https://doi.org/10.1186/s12889-018-5463-0>
- Gerup, J. (2020). Augmented reality and mixed reality for healthcare education beyond surgery: an integrative review. *International*

Journal of Medical Education, 11, 1–18. <https://doi.org/10.5116/ijme.5e01.eb1a>

- Ghassemieh, G., Thach, L., & Gilinsky, A. (2005). Does my business need a human resources function? a decision–making model for small and medium-sized firms. *New England Journal of Entrepreneurship*, 8(2), 25–36. <https://doi.org/10.1108/NEJE-08-01-2005-B003>
- Grunebaum, H., Abernathy, V., Clough, L., & Groover, B. (1975). Staff attitudes toward a family planning service in the mental hospital. *Community Mental Health Journal*, 11(3), 280–285. <https://doi.org/10.1007/BF01424808>
- Haas, S. A. (2006). Health Selection and the Process of Social Stratification: The Effect of Childhood Health on Socioeconomic Attainment. *Journal of Health and Social Behavior*, 47(4), 339–354. <https://doi.org/10.1177/002214650604700403>
- Hagos, K. M., Pirani, S., Hanchett, D., Shah, N. R., & Birkhead, G. (2014). New York State Department of Health. *Journal of Public Health Management and Practice*, 20(1), 87–89. <https://doi.org/10.1097/PHH.0b013e3182a0b88e>
- Heudorf, U., Boehlcke, K., & Schade, M. (2012). Healthcare-Associated Infections in Longterm Care Facilities (HALT) in Frankfurt am Main. *European Surveill*, 17(35), 20–25.
- Hunca-Bednarska, A. (2019). Movement reactions” in the Hermann Rorschach Test. Part 2 Testing parents of a child suffering from schizophrenia and parents of healthy children. *Current Problems of Psychiatry*, 20(1), 75–101. <https://doi.org/10.2478/cpp-2019-0005>
- Jayasuriya, J. M. M. C., -, G. K. K. T. G., Sampath, M. A. D., -, H. N. N., & Rankothge, W. H. (2018). Experimental Study on an Efficient Dengue Disease Management System. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 9(11). <https://doi.org/10.14569/IJACSA.2018.091107>

- Jones, M. (2012). Food sustainability education as a route to healthier eating: Evaluation of a multi-component school programme in English primary schools. *Health Education Research*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1093/her/cys016>
- Khoirunnisaa, K. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Pada Lembaga Pendidikan. *AN NUHA: JURNAL KAJIAN ISLAM, PENDIDIKAN, BUDAYA & SOSIAL*, 5(2), 209 – 230.
- Lauer, W. C., Rogers, S. E., LaChance, A. M., & Nealey, M. K. (1991). Process Selection for Potable Reuse Health Effects Studies. *Journal AWWA*, 83(11), 52–63. <https://doi.org/10.1002/j.1551-8833.1991.tb07249.x>
- Lee, J. M., & Friedman, L. H. (2015a). Undergraduate Public Health, Lessons Learned from Undergraduate Health Administration Education. *Frontiers in Public Health*, 3(5), 12–22. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2015.00038>
- Lee, J. M., & Friedman, L. H. (2015b). Undergraduate Public Health, Lessons Learned from Undergraduate Health Administration Education. *Frontiers in Public Health*, 3(5), 12–22. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2015.00038>
- Lim, S. M., Chan, H. C., Santosa, A., Quek, S. C., Liu, E. H. C., & Somani, J. (2022). Role of Occupational Health Services in Planning and Implementing of Staff COVID-19 Vaccination Clinic: A Tertiary Hospital Experience in Singapore. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14217. <https://doi.org/10.3390/ijerph192114217>
- Loucaides, C. A. (2004). Differences in physical activity levels between urban and rural school children in Cyprus. *Health Education Research*, 19(2), 138–147. <https://doi.org/10.1093/her/cyg014>
- Lubis, A. S., & Munawaroh, M. (2020). Antecedent Kompetensi Sumber Daya Manusia Islami Dalam Menghadapi Revolusi Industri 4.0 Bagi Lembaga Keuangan Berbasis Syariah. *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, 9(1), 35–47. <https://doi.org/10.33059/jmk.v9i1.1924>

- Milutinovi, O., & Kerkez, M. (2017). Mathematical model for the risk assessment in human resources function. *Megatrend Revija*, 14(3), 135–147. <https://doi.org/10.5937/MegRev1703135M>
- Montel, L., Coleman, M. P., Murphy, T., Balabanova, D., Ciula, R., Evans, D. P., Lougarre, C., Verhoeven, D., & Allemani, C. (2023). Implementing and monitoring the right to health in breast cancer: selection of indicators using a Delphi process. *International Journal for Equity in Health*, 22(1), 142. <https://doi.org/10.1186/s12939-023-01964-w>
- Mujiono, M., & Musdholifah, A. (2016). Pengembangan Data Warehouse Menggunakan Pendekatan Data-Driven untuk Membantu Pengelolaan SDM. *IJCCS (Indonesian Journal of Computing and Cybernetics Systems)*, 10(1), 1. <https://doi.org/10.22146/ijccs.11184>
- Nazhifah, N., Yustika, I. A., & Hidayati, M. (2021). Analisis Kebutuhan SDM Petugas Rekam Medis dengan Menggunakan Metode Analisis Beban Kerja Kesehatan (ABK-Kes). *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 1(8), 1021–1028. <https://doi.org/10.36418/cerdika.v1i8.169>
- Nolte, L., Kinnane, N., Lai-Kwon, J., Gates, P., Shilkin, P., & Jefford, M. (2016). The Impact of Survivorship Care Planning on Patients, General Practitioners, and Hospital-Based Staff. *Cancer Nursing*, 39(6), E26–E35. <https://doi.org/10.1097/NCC.0000000000000329>
- O'Brien, M. J., Squires, A. P., Bixby, R. A., & Larson, S. C. (2009). Role Development of Community Health Workers. *American Journal of Preventive Medicine*, 37(6), S262–S269. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.08.011>
- Önal, H., & Altiner, E. Ç. (2022). The effect of the use of concept cartoons on students' success in mathematics (time measurement). *The Journal of Educational Research*, 115(4), 246–257. <https://doi.org/10.1080/00220671.2022.2117127>
- Panczyk, M., Juszczak, G., Zarzeka, A., Samoliński, Ł., Belowska, J., Cieślak, I., & Gotlib, J. (2017). Evidence-based selection process to the Master of Public Health program at Medical University. *BMC*

Medical Education, 17(1), 157. <https://doi.org/10.1186/s12909-017-1007-z>

- Pashayan, N., Gray, S., Duff, C., Parkes, J., Williams, D., Patterson, F., Koczwara, A., Fisher, G., & Mason, B. W. (2016). Evaluation of recruitment and selection for specialty training in public health: interim results of a prospective cohort study to measure the predictive validity of the selection process. *Journal of Public Health*, 38(2), e194–e200. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdv102>
- PELIT, E., & ÇETIN, A. (2019). PERFORMANCE APPRAISALS AS A HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTION AND ITS' PROBLEMS IN TOURISM ESTABLISHMENTS: A CONCEPTUAL EVALUATION. *Istanbul Aydın Universitesi Dergisi*, 11(2), 165–203. <https://doi.org/10.17932/IAU.IAUD.m.13091352.2019.2/42.165-203>
- Putri, C. A., & Hidayati, M. (2021). Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia Petugas Rekam Medis Dengan Menggunakan Metode Analisis Beban Kerja Kesehatan(Abk-Kes). *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr. Soetomo*, 7(2), 257. <https://doi.org/10.29241/jmk.v7i2.637>
- Ranmechai, S., & Poonputta, A. (2023). Enhancing Measurement Education in Schools: A Study on the Efficacy of STAD (Student Teams Achievement Division) in Undergraduate Mathematics Education. *Journal of Curriculum and Teaching*, 12(6), 330. <https://doi.org/10.5430/jct.v12n6p330>
- Rawlins, T. D., & Bradley, J. G. (1990). Planning for hospital ethics committees: Meeting the needs of the professional staff. *Hec Forum*, 2(6), 361–374. <https://doi.org/10.1007/BF00113951>
- Ray, G. J. (1979). Health visitor selection: a review of the processes influencing the selection of potential students in the United Kingdom. *Journal of Advanced Nursing*, 4(5), 513–529. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1979.tb00885.x>

- Rendell, N., Rosewell, A., Lokuge, K., & Field, E. (2022). Common Features of Selection Processes of Health System Performance Indicators in Primary Healthcare: A Systematic Review. *International Journal of Health Policy and Management*. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2022.6239>
- Rhudy, L. M., Holland, D. E., & Bowles, K. H. (2010). Illuminating hospital discharge planning: staff nurse decision making. *Applied Nursing Research*, 23(4), 198–206. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2008.12.003>
- Rosenberger, J., Van Dijk, J. P., Prihodova, L., Majernikova, M., Nagyova, I., Geckova, A. M., Roland, R., Van Den Heuvel, W. J. A., & Groothoff, J. W. (2010). Differences in perceived health status between kidney transplant recipients and dialyzed patients are based mainly on the selection process. *Clinical Transplantation*, 24(3), 358–365. <https://doi.org/10.1111/j.1399-0012.2009.01080.x>
- Rosolen, T., & Maclennan, M. L. F. (2016). Strategic human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Emerging Markets. *Internext*, 11(2), 66. <https://doi.org/10.18568/1980-4865.11266-80>
- Sbaffi, L., & Zhao, C. (2020). Modeling the online health information seeking process: Information channel selection among university students. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 71(2), 196–207. <https://doi.org/10.1002/asi.24230>
- Simanjuntak, E. (2022). Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia Pada Bagian Rekam Medis Menggunakan Metode Workload Indicator Staffing Need (Wisn) Di Rsu Tere Margareth Medan. *Education Achievement: Journal of Science and Research*, 24–33. <https://doi.org/10.51178/jsr.v2i2.486>
- Taylor, S. E., Lerner, J. S., Sage, R. M., Lehman, B. J., & Seeman, T. E. (2004). Early environment, emotions, responses to stress, and health. *Journal of Personality*, 3(3), 34–56. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00300.x>

- Torres-Puiggros, J., Torner-Benet, T., & Mirada-Masip, G. (2007). Criterios que se valoran en los procesos de selección de enfermeras en el Área de Salud de Lleida. *Enfermería Clínica*, 17(4), 207–210. [https://doi.org/10.1016/S1130-8621\(07\)71797-7](https://doi.org/10.1016/S1130-8621(07)71797-7)
- van Vegten, A., Pfeiffer, Y., Giuliani, F., & Manser, T. (2011). Patientensicherheitsklima im Spital: Erfahrungen mit der Planung, Organisation und Durchführung einer Mitarbeitervollbefragung. *Zeitschrift Für Evidenz, Fortbildung Und Qualität Im Gesundheitswesen*, 105(10), 734–742. <https://doi.org/10.1016/j.zefq.2011.10.003>
- Vink, P. (2012). *Advances in Social and Organizational Factors* (P. Vink, Ed.). CRC Press. <https://doi.org/10.1201/b12314>
- Warnasooriya, S., & Gunasekera, M. Y. (2017). Assessing inherent environmental, health and safety hazards in chemical process route selection. *Process Safety and Environmental Protection*, 105, 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.psep.2016.11.010>
- Wolff, N., Fabrikant, N., & Belenko, S. (2011). Mental health courts and their selection processes: Modeling variation for consistency. *Law and Human Behavior*, 35(5), 402–412. <https://doi.org/10.1007/s10979-010-9250-4>
- Zhang, L., & Wang, H. (2008). Dynamic process of adverse selection: Evidence from a subsidized community-based health insurance in rural China. *Social Science & Medicine*, 67(7), 1173–1182. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.06.024>

TENTANG PENULIS



Dr. Ali Hanafiah.,ST.,MM lahir di Malang pada tanggal 21 Agustus 1974. Penulis menempuh pendidikan mulai Sekolah Dasar hingga Sekolah menengah Atas di malang, Jawa Timur. Kemudian mendapatkan gelar Sarjana di Universitas Brawijaya Malang, dan penulis mendapatkan gelar Magister Manajemen di Universitas Gajah Mada Tahun 2000, kemudian penulis mendapatkan gelar Doktor di Universitas Brawijaya pada tahun 2012. Saat ini penulis menjadi Ketua di Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi (STIA) Malang.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM SEKTOR KESEHATAN



Dalam dunia kesehatan, sumber daya manusia (SDM) menjadi fondasi yang tak tergantikan dalam mencapai kualitas pelayanan yang unggul. Seiring dengan dinamika yang terus berkembang dalam bidang kesehatan, penting bagi para praktisi dan pengelola untuk memiliki pemahaman mendalam mengenai manajemen SDM kesehatan. Buku ini, yang berjudul "Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)", hadir sebagai sebuah panduan komprehensif yang dirancang untuk memperkaya pemahaman Anda tentang manajemen SDM kesehatan dalam konteks yang relevan dan praktis. Melalui pendekatan yang terstruktur dan disajikan secara sistematis, buku ini bertujuan untuk menjadi sumber pengetahuan yang berharga bagi para pembaca dari berbagai latar belakang, mulai dari praktisi kesehatan hingga pengambil keputusan strategis di lembaga-lembaga kesehatan.

Kami percaya bahwa pengetahuan yang didapat dari buku ini akan memberikan landasan yang kuat bagi pembaca untuk mengembangkan keterampilan manajerial mereka, meningkatkan efektivitas dalam mengelola SDM kesehatan, serta mengoptimalkan kinerja organisasi kesehatan secara keseluruhan. Kami ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan kontribusi dalam pembuatan buku ini, serta kepada pembaca yang telah memberikan waktu dan perhatian mereka untuk menjelajahi isi yang disajikan. Semoga buku ini bermanfaat dan dapat memberikan inspirasi serta wawasan baru dalam upaya kita bersama untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan. Akhir kata, kami mengharapkan masukan dan kritik yang membangun dari pembaca demi perbaikan dan pengembangan buku ini di masa mendatang.

