



## Analisis Faktor yang Mempengaruhi Pengadaan SDM Kesehatan di RSUD Wonogiri

Indra Aditya Baskara✉, Fitri Indrawati

Program Studi Kesehatan Masyarakat, Fakultas Ilmu Keolahragaan, Universitas Negeri Semarang, Indonesia.

### Article Info

#### Article History:

Submitted Oktober 2021

Accepted March 2022

Published June 2022

#### Keywords:

Faktor, Pengadaan,  
Sumber Daya Manusia, RSUD

#### DOI

<https://doi.org/10.15294/jppkmi.v3i1.61082>

### Abstract

RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri masih mengalami kekurangan tenaga kesehatan jika ditinjau dari standar minimal dalam peraturan menteri kesehatan nomor 56 tahun 2014 tentang klasifikasi dan perizinan rumah sakit. Pada tahun 2016, pengadaan tenaga kesehatan hanya dilakukan melalui sistem magang. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan faktor yang mempengaruhi pengadaan sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri pada tahun 2016. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Informan utamanya adalah Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Wakil Direktur Umum dan Keuangan, Kepala Sub Bagian Anggaran dan Kepala Unit Pengadaan. Informan triangulasi yaitu Kepala Dinas Kesehatan Kabupaten Wonogiri. Teknik pengambilan data dilakukan dengan wawancara mendalam dan observasi menggunakan pedoman wawancara dan pedoman telaah dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengadaan sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri pada tahun 2016 dipengaruhi oleh faktor internal yaitu rencana strategis dan anggaran, sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi yaitu kebijakan pemerintah, pasar tenaga kerja dan peraturan perundang-undangan.

### Abstract

*Dr Soediran Mangun Sumarso General Hospital of Wonogiri's region still experiencing a shortage of health personnel due to the minimum standard in the regulation of health minister number 56 in 2014 about hospitals classification and licensing. In 2016, the procurement of health human resource is only done through the apprenticeship system. This study aimed to describe factors affecting the procurement of health human resources in dr Soediran Mangun Sumarso General Hospital of Wonogiri's region in 2016. The research is a qualitative descriptive. The main informant was Head of Sub Division Officer, Deputy Director General and Finance, Head of Sub Division of Budget and Procurement Unit Head. Triangulations informant was Chief Medical Officer of Wonogiri. The techniques of data retrieval is done by in-depth interviews and observation using interview and document observation guidelines. The results showed that internal factor affecting the procurement of health human resources in dr Soediran Mangun Sumarso General Hospital of Wonogiri's in 2016 are strategic plans and budgets, while the external factors are government policy, labours market and legislation.*

### PENDAHULUAN

Upaya kesehatan dalam rangka pembangunan kesehatan memerlukan sumber daya manusia kesehatan yang mencukupi. Kriteria kecukupan itu sendiri meliputi cukup dalam jumlah, jenis dan kualitasnya serta terdistribusi secara adil dan merata. (Perpres No. 72 tahun 2012). Kecukupan kebutuhan sumber daya manusia dapat dipenuhi melalui kegiatan manajemen sumber daya manusia dengan melakukan fungsi operasional pengadaan tenaga kerja. (Hasibuan, 2014: 27). Menyusun perencanaan SDM Kesehatan tidak hanya memperhatikan kecukupan rasio

terhadap jumlah penduduk secara kumulatif, tetapi juga harus memperhatikan standar ketenagaan minimal fasilitas pelayanan kesehatan, standar Indikator Kinerja Utama dan beban kerja guna pemerataan distribusi SDM kesehatan. (BPPSDMK, 2013)

Upaya dalam pemerataan dan pemenuhan jumlah SDM kesehatan di fasilitas pelayanan kesehatan milik pemerintah selain dilakukan melalui jalur PNS, juga dilakukan melalui pengadaan tenaga dengan perjanjian kerja yang diatur PMK No. 1199/MENKES/PER/X/2004 dan penetapan status Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) yaitu instansi

✉ Correspondence Address:  
Universitas Negeri Semarang, Indonesia.  
Email : ab\_indra@students.unnes.ac.id

pemerintah yang menerapkan pola pengelolaan keuangan BLUD dengan memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual tanpa mengutamakan mencari keuntungan dan dalam melakukan kegiatannya didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas diperlukan jumlah SDM yang mencukupi. Dengan adanya penetapan sebagai penyedia pelayanan kesehatan BLUD, maka instansi tersebut dapat melakukan pengadaan tenaga tetap maupun kontrak non PNS jika pengadaan melalui jalur PNS belum memenuhi kebutuhan. (Permendagri No. 61 tahun 2007)

Jumlah rumah sakit milik pemerintah daerah kabupaten/kota di Provinsi Jawa Tengah yaitu 43 unit. Rumah sakit umum pemerintah daerah kabupaten/kota yang berstatus BLUD sesuai dengan data Direktorat Jenderal Bina Keuangan Daerah Kementerian Dalam Negeri RI 2014 di provinsi Jawa Tengah sebanyak 39 rumah sakit dan 14 diantaranya adalah rumah sakit kelas B dengan 16 pelayanan yang masih mengalami kekurangan tenaga dokter spesialis dan perawat. (Dirjen Bina Upaya Kesehatan, 2015)

RSUD Soediran Mangoen Soemarso Wonogiri adalah rumah sakit umum daerah BLUD kelas B 16 pelayanan di Provinsi Jawa Tengah yang masih mengalami kekurangan tenaga dokter spesialis dan perawat. Jika ditinjau dari PMK No. 56 tahun 2014 tentang klasifikasi dan perizinan rumah sakit RSUD Soediran Mangoen Soemarso masih kekurangan tenaga dokter spesialis sebanyak 7 orang dan tenaga perawat sebanyak 46 orang. (Data Kepegawaian RSUD Soediran Mangoen Soemarso, 2015)

RSUD dr Soediran Mangun Sumarso masih mengalami kekurangan tenaga kesehatan jika ditinjau dari standar ketenagaan minimal pada PMK No. 56 tahun 2014 tentang klasifikasi dan perizinan rumah sakit dan lebih kekurangan jika berdasarkan analisis beban kerja karena jaminan kesehatan nasional (JKN) yang diberlakukan sejak 2014 menyebabkan terjadinya peningkatan kunjungan pasien di RSUD dr Soediran Mangoen Soemarso baik pasien rawat jalan maupun rawat inap sehingga kebutuhan akan tenaga kesehatan juga meningkat. Pengadaan tenaga kesehatan di

RSUD dr. Soediran Mangun Sumarso 4 tahun terakhir cenderung mengalami penurunan yaitu sebesar 5 orang pada tahun 2012, 1 orang pada tahun 2013, dan 2 orang pada tahun 2014. Pada tahun 2015 dan 2016 tidak ada pengadaan tenaga kesehatan dengan sistem kontrak maupun jalur PNS namun hanya dilakukan melalui sistem magang, sedangkan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan semakin meningkat dan tidak semua pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan bisa dilakukan melalui sistem magang.

Organisasi tidak terkecuali organisasi yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan dikelilingi oleh lingkungan eksternal yang terdiri dari berbagai variabel. Variabel-variabel tersebut sebagian besar tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) dan mempengaruhi kegiatan manajemen sumber daya manusia yang ada. (Handoko, 2012: 15). Terdapat beberapa kekuatan lingkungan yang mempengaruhi ketersediaan dan kinerja sumber daya manusia kesehatan dalam organisasi layanan kesehatan. Lingkungan yang ada di luar organisasi layanan kesehatan adalah ruang eksternal yang meliputi organisasi lain dan kekuatan yang mempengaruhi organisasi. (Buchbinder et al, 2014: 217)

Berbagai variabel dan kekuatan yang mempengaruhi keputusan-keputusan personalia atau manajemen sumber daya manusia di suatu organisasi tersebut yaitu variabel teknologi, pemerintah, kondisi ekonomi, pasar tenaga kerja, kondisi sosial budaya, kondisi demografis, kondisi geografis, kondisi politik, kegiatan organisasi pesaing, dan peraturan perburuhan. (Handoko, 2012: 15). Sedangkan faktor internal yang mempengaruhi yaitu anggaran, rencana strategis dan situasi ketenagakerjaan internal. Anggaran adalah program kerja suatu organisasi untuk satu kurun waktu tertentu yang dinyatakan dalam jumlah uang. Hal ini berarti bahwa anggaran merupakan cerminan komitmen manajemen terhadap usaha pencapaian sasaran yang telah ditentukan. Penentuan anggaran tidak harus diartikan sebagai komitmen organisasi terhadap sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, karena adanya berbagai faktor internal maupun eksternal yang mengharuskan manajemen melakukan penyesuaian. Anggaran merupakan

instrumen operasional jangka pendek dalam rangka usaha mencapai sasaran jangka panjang yang biasanya memerlukan penahapan. Mudah mengatakan bahwa bertambahnya anggaran berdampak positif bagi pengadaan sumber daya manusia begitu pula sebaliknya jika anggaran harus dikurangi. (Siagian, 2015: 56). Adanya penurunan penggantian pembayaran dari pembayar pemerintah dan pihak ketiga lainnya juga dapat menurunkan pendapatan organisasi layanan kesehatan. Penurunan penggantian tersebut menyebabkan organisasi pelayanan kesehatan memiliki sumber daya yang sedikit untuk melakukan perekrutan, membayar kompensasi, dan mengembangkan tenaga mereka. Karena organisasi lain dalam pasar lokal maupun regional juga bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja yang sama, kondisi ini telah membuat rekrutmen dan retensi staf menjadi lebih sulit bagi banyak organisasi layanan kesehatan. (Buchbinder et al, 2014: 217) Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan adalah kebijakan mengenai kompensasi, dan kesejahteraan, promosi, status karyawan dan sumber tenaga kerja. (Hasibuan, 2014: 44). Interaksi antara permintaan tenaga kerja oleh perusahaan dengan penawaran tenaga kerja dari masyarakat akan membentuk pasar kerja eksternal. Sementara pasar kerja juga berasal dari dalam organisasi yang disebut dengan pasar kerja internal. Interaksi dalam pasar kerja internal yaitu berupa rotasi, promosi, atau degradasi. (Santoso, 2012: 6)

Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti ingin mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi fungsi pengadaan SDM Kesehatan di RSUD Soediran Mangoen Soemarso untuk mencapai jumlah ketenagaan minimal dalam PMK No. 56 Tahun 2014 tentang klasifikasi dan perizinan rumah sakit pada tahun 2016.

## METODE

Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif. Informan utama berjumlah 4 orang. Teknik sampel yang digunakan untuk menemukan informan utama dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*.

Teknik pengambilan data dilakukan dengan wawancara, pengamatan, studi dokumen, dan triangulasi. Teknik analisis data dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Status pegawai di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri terdiri dari pegawai negeri sipil (PNS) atau tenaga tetap dan non PNS. Jenis pegawai/tenaga kerja non PNS di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri dibagi ke dalam tiga jenis, yaitu pegawai kontrak, pegawai harian lepas, dan pegawai magang yang telah diatur dalam Peraturan Direktur No. 4 tahun 2015 tentang pengelolaan pegawai non PNS.

Perencanaan sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri meliputi estimasi kebutuhan untuk masa yang akan datang, estimasi terhadap suplai internal serta penyusunan program tenaga kerja. Hal ini sesuai dengan teori dalam Handoko tahun 2012:57, yaitu perencanaan SDM dalam sebuah organisasi dimulai dengan melakukan *forecast* sumber daya manusia pada sisi permintaan untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Estimasi terhadap kebutuhan sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri dilakukan setiap akhir tahun untuk keperluan perhitungan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan di tahun berikutnya. Perhitungan ini dilakukan sebelum penyusunan rencana bisnis dan anggaran (RBA) dengan menggunakan metode analisis beban kerja yang berpedoman pada peraturan kepala badan kepegawaian negara nomor 19 tahun 2011 tentang pedoman umum penyusunan kebutuhan pegawai negeri sipil dan Permendagri nomor 12 tahun 2008 tentang pedoman analisis beban kerja di lingkungan departemen dalam negeri dan pemerintah daerah karena RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri berstatus sebagai satuan kerja perangkat daerah yang pegawainya juga terdiri dari pegawai negeri sipil sehingga tidak lepas dari peraturan organisasi dan tata kerja perangkat daerah Kabupaten Wonogiri. Proses perencanaan tersebut

dilakukan oleh setiap unit dan bagian di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso yang kemudian akan ditetapkan dalam form e-formasi oleh bagian kepegawaian untuk diajukan ke Badan Kepegawaian Daerah pada awal tahun.

Estimasi terhadap suplai internal di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri dibuat dalam bentuk laporan sumber daya manusia yang ada/*SDM exist* setiap bulan dan setiap tahunnya yang dibuat oleh bagian kepegawaian untuk dilaporkan ke direktur dan Badan Kepegawaian Daerah. Laporan tersebut berupa data inventarisasi sumber daya manusia kesehatan yang disusun dalam bentuk tabel sesuai dengan jenis tenaganya yang meliputi lima tabel, yaitu satu tabel jumlah SDM secara umum sesuai jenis tenaganya meliputi tenaga medis, tenaga keperawatan, tenaga kesehatan lainnya dan tenaga non medis, serta empat tabel perincian dari jenis-jenis tenaga tersebut. Jumlah sumber daya manusia kesehatan ditentukan berdasarkan status ketenagaan yang meliputi PNS, PTT, tamu, kontrak, dan honorer daerah. Untuk tenaga yang statusnya CPNS masuk ke dalam variabel PNS.

Hasil penelitian ini menunjukkan pada tahun 2016, jumlah sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri untuk beberapa kategori jabatan fungsional tertentu masih belum memenuhi jumlah kebutuhan sumber daya manusia berdasarkan standar ketenagaan minimal yang telah diatur dalam peraturan menteri kesehatan nomor 56 tahun 2014 tentang klasifikasi dan perizinan rumah sakit meliputi dokter spesialis kebidanan dan penyakit kandungan, dokter spesialis patologi klinik, dokter spesialis rehabilitasi medik, dokter spesialis jantung dan pembuluh darah, dokter gigi spesialis bedah mulut, apoteker dan perawat. Jumlah sumber daya manusia kesehatan yang belum sesuai dengan peraturan menteri kesehatan nomor 56 tahun 2014 lebih banyak pada jabatan fungsional tertentu yaitu dokter spesialis. Sedangkan hasil perhitungan analisis beban kerja pada tahun 2016 menunjukkan bahwa kebutuhan terhadap beberapa jabatan fungsional tertentu melampaui standar minimal yang telah diatur di dalam peraturan menteri kesehatan nomor 56 tahun 2014 dan jumlah sumber daya manusia

kesehatan yang saat ini ada, seperti dokter umum, dokter spesialis bedah, dokter spesialis THT, dokter spesialis kulit dan kelamin, dokter spesialis paru, dokter spesialis bedah orthopedi, perawat, apoteker, asisten apoteker, bidan, nutrisionis, fisioterapis, pranata laboratorium, radiographer dan sanitarian. Kebutuhan sumber daya manusia kesehatan berdasarkan analisis beban kerja paling tinggi adalah jabatan fungsional tertentu perawat.

Sesuai dengan dokumen inventaris sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri, keadaan sumber daya manusia per 30 September 2015, paling banyak adalah tenaga keperawatan, sedangkan paling sedikit adalah tenaga medis. Jumlah tenaga yang berstatus PNS paling banyak pada jenis tenaga keperawatan sedangkan paling sedikit untuk jenis tenaga medis. Sedangkan untuk tenaga kontrak paling banyak untuk jenis tenaga non medis sedangkan paling sedikit untuk tenaga medis.

Penyusunan program tenaga kerja meliputi penetapan pengadaan, jumlah yang akan diadakan, remunerasi dan pelatihan ditetapkan sebelum penyusunan rencana bisnis dan anggaran (RBA) yang dilakukan pada akhir tahun sekitar bulan November. Keputusan untuk melakukan pengadaan dan penetapan remunerasi dilakukan oleh direktur RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri. Hasil penetapan pengadaan tersebut kemudian didokumentasikan dalam rencana bisnis dan anggaran (RBA), sedangkan gaji untuk pegawai non PNS ditetapkan dalam peraturan direktur. Program tenaga kerja di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso tahun 2016 disusun di dalam rencana bisnis dan anggaran perubahan tahun anggaran 2016 meliputi program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur. Kegiatan peningkatan sumber daya aparatur tahun anggaran 2016 yaitu kursus-kursus singkat/pelatihan, sosialisasi dan bimbingan teknis, tidak ada pengadaan sumber daya manusia melalui jalur kontrak maupun PNS.

Remunerasi untuk pegawai yang berstatus PNS di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri pada tahun 2016 didasarkan pada Peraturan Pemerintah

Nomor 7 tahun 1977 tentang Peraturan gaji pokok pegawai negeri sipil dan disesuaikan dengan Peraturan Pemerintah nomor 34 tahun 2014 tentang Perubahan Keenam Belas Atas Peraturan Pemerintah Nomor 7 Tahun 1977 Tentang Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan untuk pegawai non PNS, remunerasi diatur dalam Keputusan Direktur RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri nomor 117 tahun 2015 tentang penetapan gaji pokok/upah tenaga non PNS/Kontrak pada RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri tahun 2016. Gaji ini disesuaikan dengan Keputusan Gubernur Jawa Tengah Nomor 560/66 tahun 2015 tentang upah minimum pada 35 kabupaten/kota di provinsi Jawa Tengah tahun 2016. Insentif pegawai RSUD dr Soediran Mangun Sumarso atau yang sebelumnya disebut dengan jasa pelayanan (JP) didasarkan pada peraturan menteri dalam negeri nomor 61 tahun 2007 tentang pedoman teknis pengelolaan keuangan BLUD, peraturan bupati Wonogiri nomor 47 tahun 2014 dan peraturan direktur nomor 10 tahun 2015 tentang indikator penilaian sistem pembagian insentif.

Metode perhitungan insentif dilakukan melalui penggabungan *fee for service* dengan sistem penilaian kinerja pegawai. Insentif di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso dibagi ke dalam dua kategori, yaitu insentif jasa pelayanan tidak langsung dan insentif jasa pelayanan langsung. Insentif jasa pelayanan tidak langsung diberikan kepada semua karyawan baik PNS maupun tenaga non PNS. Perhitungan insentif di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso menggunakan *index basic scoring* dengan enam indikator meliputi *basic index*, *competency index*, *risk index*, *emergency index*, *positional index* dan kinerja. Perhitungan *basic index* yaitu dengan membagi gaji pokok dengan seratus ribu. Kemudian untuk *competency index* didasarkan pada jenjang pendidikan yang memiliki bobot skor masing-masing, begitu juga dengan *risk index* yaitu resiko pekerjaan, *emergency index* atau kegawatdaruratan dan *positional index* atau jabatan/posisi dalam struktur organisasi. Sedangkan untuk kinerja dinilai dengan menggunakan sasaran kinerja pegawai (SKP) dan absensi. Insentif jasa pelayanan langsung

hanya untuk jabatan fungsional tertentu yang melakukan pelayanan pada *revenue center* atau pusat pendapatan meliputi instalasi rawat jalan, rawat inap, apotek, radiologi, instalasi gizi dan IGD. Sedangkan untuk *cost center* atau pusat biaya yang tidak mendapatkan insentif pelayanan langsung meliputi manajemen dan instalasi pemeliharaan sarana rumah sakit. Insentif pegawai di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso diberikan pada akhir bulan maksimal tanggal 25. Insentif berdasarkan sumber pendapatan dibagi kedalam tiga jenis yaitu insentif pasien BPJS, insentif pasien umum dan insentif pasien Jamkesda. Perhitungan untuk sumber pendapatan dari BPJS dan Jamkesda dibandingkan dan diproporsikan dengan pendapatan dari pasien umum, sedangkan untuk metodenya sama didasarkan pada indeksasi. Kendala dalam sistem insentif di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri adalah sistem perhitungan yang masih manual dengan menggunakan *software Microsoft excel* sedangkan perhitungannya sendiri didasarkan pada *fee for service* setiap pasien sehingga dibutuhkan waktu yang lebih lama dan kemungkinan kesalahan yang lebih besar.

Proses rekrutmen jalur PNS dilakukan dengan mengajukan usulan formasi kebutuhan yang telah dihitung sebelumnya saat perencanaan berdasarkan analisis beban kerja dalam bentuk form pengajuan e-formasi ke Bupati melalui Badan Kepegawaian Daerah setelah mendapatkan surat sekretaris daerah Kabupaten Wonogiri perihal Pra Formasi untuk pengajuan e-formasi. Kemudian pemenuhan kebutuhan disesuaikan jumlah formasi CPNS (calon pegawai negeri sipil) yang disetujui dan ditetapkan oleh pemerintah pusat, kementerian dan BKN. Setelah jumlah formasi ditetapkan, pejabat Pembina kepegawaian di lingkungan pemerintah daerah dalam hal ini Bupati mengumumkan lowongan CPNS. Setelah itu dilakukan penyaringan dengan tes seleksi yang dilaksanakan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Wonogiri. Dasar penarikan yaitu peraturan kepala badan kepegawaian Negara nomor 9 tahun 2012 tentang pedoman pelaksanaan pengadaan calon pegawai negeri sipil dan peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 98 tahun 2000 tentang

pengadaan pegawai negeri sipil.

Untuk proses rekrutmen pegawai non PNS dasar penarikannya yaitu Peraturan Bupati Wonogiri nomor 52 tahun 2013 tentang pengangkatan dan pemberhentian pegawai non pegawai negeri sipil pada rumah sakit umum daerah dr Soediran Mangun Sumarso, hampir sama untuk tahap perencanaannya dengan pegawai PNS, pertama dilakukan penyusunan dan penetapan formasi, formasi kebutuhan pegawai non PNS di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri dihitung berdasarkan analisis beban kerja yang dilakukan bersamaan dengan perhitungan kebutuhan PNS.

Pedoman secara umum setelah kebutuhan ditetapkan melalui penyusunan program tenaga kerja, kemudian dilakukan pengumuman lowongan. Kemudian setelah itu dilakukan tes seleksi meliputi seleksi administrasi, tes kompetensi dasar, tes kesehatan, tes psikologi/psikometri dan tes wawancara. Selain itu, pedoman pengadaan tenaga Non PNS juga diatur dalam Peraturan Direktur RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri nomor 7 tahun 2014 tentang Standar operasional prosedur (SOP) Pengadaan Pegawai Non PNS RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri yang meliputi penyusunan dan penetapan formasi, pendaftaran peserta, pelaksanaan seleksi dan pengumuman hasil seleksi sesuai dengan jenis tenaganya.

Penyusunan dan penetapan formasi pegawai non PNS di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri didasarkan pada analisis perencanaan kebutuhan SDM di seluruh unit kerja. Formasi kebutuhan disusun menurut jenis jabatan, unit kerja, kualifikasi yang dipersyaratkan sesuai jabatan dan kemudian ditetapkan dengan peraturan direktur. Prinsip umum pengadaan pegawai non PNS adalah netral, obyektif, akuntabel, transparan, dan bebas dari KKN. Tujuan pengadaan pegawai non PNS untuk memperoleh pegawai non PNS yang profesional, jujur, bertanggungjawab, netral dan memiliki kompetensi sesuai jabatannya. Dalam melakukan pengadaan SDM non PNS, RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri membentuk tim pengadaan pegawai non PNS yang terdiri dari

penanggungjawab dan wakil penanggungjawab, ketua dan wakil ketua, sekretaris dan wakil sekretaris, bendahara dan wakil bendahara, sub tim administrasi dan sub tim seleksi.

Pengumuman lowongan dimuat melalui internet dan papan pengumuman/koran yang ditandatangani resmi oleh penanggungjawab. Pengumuman di Koran/media massa cetak lokal bersifat pemberitaan, bukan iklan dan yang resmi dan lengkap dimuat di papan pengumuman pada instansi pemerintah dan website RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri. Pengumuman resmi dilaksanakan selama 3 hari sampai dengan waktu pendaftaran ditutup. Pengumuman resmi memuat informasi dasar hukum pengadaan pegawai non PNS, persyaratan umum dan persyaratan khusus, jenis dan jumlah formasi jabatan yang dibutuhkan, tata cara mendaftar dan berkas administrasi pendaftaran serta kelengkapan persyaratan, kualifikasi pendidikan yang dipersyaratkan pada masing-masing formasi jabatan yang dibuka/lowong, jadwal pendaftaran, pengumuman seleksi administrasi, ujian tertulis, ujian khusus/wawancara praktek dan pengumuman kelulusan serta ketentuan legalisasi ijasah dan kartu tanda penduduk.

Pendaftaran dimulai sejak pengumuman dipublikasikan sampai dengan 3 hari. Pendaftaran pelamar dengan surat lamaran kerja yang dikirimkan melalui PT Pos Indonesia dengan amplop tertutup yang berisi antara lain surat lamaran kerja yang ditujukan kepada direktur RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri dan menyebutkan jenis jabatan yang dilamar dengan ditulis tangan sendiri dan ditandatangani di atas materai Rp, 6000, -, pas foto berwarna ukuran 4x6 sebanyak 6 lembar, daftar riwayat hidup, fotokopi ijasah dan transkrip nilai yang dipersyaratkan, KTP, kartu pencari kerja, surat keterangan catatan kepolisian (SKCK) dan surat sertifikat profesi/surat keterangan lainnya sesuai persyaratan yang masing-masing dilegalisasi sebanyak 1 lembar, serta surat keterangan sehat jasmani dan rohani dari dokter pemerintah. Batas akhir pendaftar memasukkan lamaran berdasarkan cap Pos adalah hari terakhir pendaftaran.

Pelaksanaan seleksi dibagi kedalam dua tahapan yaitu seleksi administrasi dan seleksi tes

meliputi tes tertulis, psikologi dan wawancara. Seleksi administrasi merupakan pemeriksaan kebenaran dan kesesuaian antara berkas lamaran dengan persyaratan administrasi masing-masing jabatan yang dilaksanakan oleh sub tim administrasi. Penerimaan berkas dilakukan di satu tempat yang telah diatur untuk menjaga konsentrasi pada tugas penerimaan, koreksi dan inprinting berkas administrasi. Penerimaan berkas dilakukan sejak tanggal pendaftaran dan dilakukan oleh petugas yang ditunjuk dengan pencatatan (agenda masuk) setiap pelamar dan dikelompokkan berkas sesuai jenis formasi jabatan. Keputusan hasil seleksi administrasi adalah kategorisasi yang termasuk MS (memenuhi syarat) atau TMS (Tidak Memenuhi Syarat). Seleksi administrasi melalui penelitian berkas dilakukan selama 10 hari sejak pembukaan pendaftaran. Berkas lamaran dinyatakan tidak memenuhi syarat (TMS) apabila bukan penduduk Kabupaten Wonogiri yang dibuktikan dengan KTP, usia pelamar kurang atau melebihi batas usia yang dipersyaratkan sesuai masing-masing jabatan, ijazah tidak sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, ijazah dikeluarkan bukan oleh institusi pendidikan negeri atau swasta yang terakreditasi minimal B, fotokopi tidak dilegalisasi oleh pejabat yang berwenang, melamar pada formasi yang tidak sesuai atau tidak tersedia pada pengumuman, berkas lamaran tidak lengkap dan atau tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan, keputusan hasil seleksi administrasi berkas pendaftaran MS atau TMS ditetapkan dengan keputusan direktur dan ditayangkan di internet dan papan pengumuman RSUD. Untuk pelamar yang memenuhi syarat administrasi diterbitkan kartu tes.

Tes tertulis berupa tes kemampuan dasar (TKD) dengan tipe soal berupa pilihan ganda. Materi soal disusun dan dicetak serta digandakan oleh pihak ketiga yang dijamin kerahasiaannya. Pelaksanaan tes tertulis dilaksanakan oleh sub tim seleksi dengan melibatkan pihak terkait. Pelaksanaan tes tertulis dilaksanakan satu hari. Koreksi hasil jawaban tes tertulis dilaksanakan oleh pihak konsultan secara obyektif. Hasil tes tertulis dalam bentuk rangking diserahkan oleh pihak konsultan paling lambat 3 hari setelah

pelaksanaan tes tertulis kepada ketua tim yang dituangkan pada berita acara. Sidang penentuan kelulusan tes tertulis antara sub tim seleksi dan pihak konsultan dilakukan 1 hari setelah hasil tes diserahkan kepada ketua tim. Setelah itu dilanjutkan dengan tes psikologi.

Faktor internal yang mempengaruhi pengadaan sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri Tahun 2016 yaitu anggaran dan rencana strategis. Rencana strategis bisnis RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri tahun 2016-2021 tidak hanya fokus terhadap program pemenuhan jumlah sumber daya manusia kesehatan, namun juga peningkatan kualitas sumber daya manusia yang dilakukan melalui pelatihan teknis dan fungsional, melengkapi peralatan medik dan penunjangnya serta lebih banyak pada pengembangan sumber daya lainnya dalam program pengadaan dan peningkatan sarana dan prasarana rumah sakit. Prioritas program yang dilaksanakan pada tahun 2016 yaitu kegiatan pelayanan kesehatan non jamkesda rujukan, kegiatan pengadaan alkes yang bersumber dari DAK dan Banprov, kegiatan pengadaan alkes yang bersumber dari DBHCHT, kegiatan pembangunan gedung rawat inap klas III, kegiatan pengadaan gedung IGD-RS, kegiatan pembangunan instalasi gizi, kegiatan pembangunan jalan lingkar dan perluasan parkir serta program peningkatan mutu pelayanan BLUD meliputi kegiatan penyediaan obat-obatan rumah sakit, kegiatan penyediaan bahan medis habis pakai, kegiatan kalibrasi alat kesehatan, kegiatan penyediaan bahan dan alat laboratorium, kegiatan pengadaan alat kedokteran dan alat kesehatan rumah sakit, kegiatan penyediaan bahan dan makan minum pasien, kegiatan pencetakan rekam medik dan kegiatan pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Pengadaan sumber daya manusia melalui jalur kontrak direncanakan akan dilaksanakan setelah pembangunan gedung yang menjadi prioritas kegiatan pada tahun 2016 selesai.

Selain rencana strategis, pengadaan sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso juga memperhatikan anggaran. Anggaran adalah

program kerja suatu organisasi untuk satu kurun waktu tertentu yang dinyatakan dalam jumlah uang. Penentuan anggaran tidak harus diartikan sebagai komitmen organisasi terhadap sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, karena adanya berbagai faktor internal maupun eksternal yang mengharuskan manajemen melakukan penyesuaian. (Siagian, 2015: 56). Kendala dalam pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan sesuai dengan kebutuhan berdasarkan analisis beban kerja pada tahun 2016 salah satunya adalah anggaran yang terbatas karena juga harus mempertimbangkan rencana program dan kegiatan selain peningkatan kapasitas sumber daya aparatur. Hal ini disebabkan karena hampir seluruh program kegiatan RSUD dr Soediran Mangun Sumarso didanai oleh pendapatan operasional jasa pelayanan rumah sakit. Anggaran di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso disusun dalam bentuk dokumen Rencana Bisnis dan Anggaran (RBA) sesuai dengan Permendagri nomor 61 tahun 2007 tentang pedoman teknis pengelolaan keuangan badan layanan umum daerah. Belanja pegawai non PNS dan PNS pada tahun 2016 meningkat jika dibandingkan dengan tahun 2015. Besaran biaya paling tinggi yaitu untuk biaya pelayanan. Biaya pelayanan tertinggi pada biaya pegawai, yaitu insentif pegawai. Kemudian biaya terbesar kedua adalah biaya bahan dalam belanja barang dan jasa meliputi biaya obat, biaya bahan medis habis pakai/alat medis habis pakai, biaya bahan dan alat laboratorium, biaya bahan dan alat habis pakai radiologi, biaya bahan dan makan minum pasien, serta biaya gas medik (farmasi). Pada tahun 2016, anggaran belanja pegawai RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri mencapai 43,51% dari total anggaran, sedangkan berdasarkan Peraturan Bupati Wonogiri nomor 47 tahun 2014, batas anggaran belanja pegawai yang diperbolehkan adalah 44% dari total anggaran sehingga pada tahun 2016 pengadaan sumber daya manusia hanya dilakukan melalui sistem magang.

Faktor eksternal yang mempengaruhi pengadaan sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso pada tahun 2016 yaitu kebijakan pemerintah, pasar tenaga kerja dan peraturan perundang-

undangan. Berbagai faktor politik telah menjadi pertimbangan yang semakin penting bagi pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia di organisasi. Pemerintah melalui kekuatan hukum perundang-undangan dan peraturannya memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung pada fungsi personalia. (Handoko, 2012: 18). Kebijakan pemerintah yang mempengaruhi pengadaan sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri tahun 2016 yaitu kebijakan moratorium CPNS secara nasional mulai tahun 2015 yang diatur dalam surat edaran menteri pendayagunaan aparatur Negara dan reformasi Birokrasi nomor B/2163/M.PAN-RB/06/2015 perihal penundaan penambahan pegawai ASN tahun 2015 dan surat edaran menteri pendayagunaan aparatur Negara dan reformasi birokrasi nomor B/2631/M.PAN-RB/07/2016 perihal informasi mengenai pengadaan pegawai ASN 2016 yang ditujukan kepada gubernur, bupati dan walikota. Kebijakan ini berdampak pada rekrutmen melalui jalur PNS (pegawai negeri sipil) sehingga RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri tidak dapat melakukan pengadaan sumber daya manusia kesehatan melalui saluran penarikan jalur PNS pada tahun 2015 dan 2016.

Suplai tenaga ahli seperti dokter dan dokter spesialis dalam pasar tenaga kerja di Kabupaten Wonogiri dinilai masih belum mencukupi kebutuhan sumber daya manusia untuk rumah sakit. Hal ini disebabkan karena jumlah penduduk yang menempuh pendidikan kedokteran masih sedikit. Peraturan Perundang-undangan yang mempengaruhi pengadaan sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri tahun 2016 yaitu Peraturan Pemerintah nomor 48 tahun 2005 tentang pengangkatan tenaga honorer menjadi calon pegawai negeri sipil. PP 48 tahun 2005 ini menyebabkan RSUD dr Soediran Mangun Sumarso tidak dapat mengangkat tenaga kontrak menjadi CPNS. Menurut hasil penelitian, bagian kepegawaian RSUD dr Soediran Mangun Sumarso menganggap bahwa kesejahteraan pegawai non PNS yang memiliki keahlian tinggi seperti dokter dan dokter spesialis harus lebih diperhatikan oleh



pemerintah pusat tidak hanya sekedar berstatus sebagai tenaga kontrak melainkan harus menjadi tenaga tetap dan berstatus sebagai pegawai negeri sipil. PP 48 tahun 2005 dan perubahannya hanya mengatur pengangkatan tenaga dokter menjadi PNS sampai dengan tahun anggaran 2014, padahal salah satu rencana strategis RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri dalam menarik minat tenaga yang memiliki keahlian tinggi seperti dokter dan dokter spesialis yaitu dengan mengangkat tenaga-tenaga tersebut menjadi berstatus PNS dan menjadi tenaga tetap.

## SIMPULAN

Pengadaan sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri tahun 2016 dipengaruhi oleh faktor internal yaitu anggaran dan rencana strategis. Penetapan alokasi dana untuk anggaran dalam rencana bisnis dan anggaran (RBA) rumah sakit didasarkan pada rencana strategis dan memperhatikan faktor eksternal sebagai pertimbangan penyusunan prioritas anggaran pada tahun anggaran terkait. Pada tahun 2016, sesuai dengan rencana strategis 2016-2019, program RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri lebih banyak pada belanja modal yaitu pengembangan infrastruktur dan akreditasi paripurna rumah sakit, sedangkan untuk program peningkatan kapasitas sumber daya aparatur meliputi pengembangan kompetensi melalui pelatihan. Selain itu, tidak dianggarkannya pengadaan sumber daya manusia kesehatan melalui jalur non PNS pada rencana bisnis dan anggaran tahun 2016 juga disebabkan karena anggaran belanja pegawai yang tinggi dan hampir mencapai batas maksimal yang telah diatur melalui peraturan Bupati, sehingga pemenuhan kebutuhan jumlah dan jenis sumber daya manusia kesehatan tidak dilakukan melalui jalur non pegawai negeri sipil dengan sistem kontrak. Pengadaan sumber daya manusia kesehatan di RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri tahun 2016 juga dipengaruhi oleh faktor eksternal meliputi kebijakan pemerintah, pasar tenaga kerja dan peraturan perundang-undangan. Kebijakan pemerintah Republik Indonesia kabinet kerja 2015-2019 yaitu moratorium pegawai

negeri sipil menyebabkan RSUD dr Soediran Mangun Sumarso tidak dapat melakukan pengadaan SDM kesehatan melalui jalur PNS sehingga pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia kesehatan hanya melalui sistem magang yang telah diatur dalam peraturan direktur RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri. Pemenuhan kebutuhan tenaga ahli seperti dokter dan dokter spesialis dianggap sulit oleh *middle executive* dan bagian kepegawaian RSUD dr Soediran Mangun Sumarso menganggap bahwa kesejahteraan pegawai non PNS yang memiliki keahlian tinggi seperti dokter dan dokter spesialis harus lebih diperhatikan oleh pemerintah pusat tidak hanya sekedar berstatus sebagai tenaga kontrak melainkan harus menjadi tenaga tetap atau berstatus sebagai pegawai negeri sipil untuk menarik minat tenaga kerja. Tidak adanya payung hukum terhadap tenaga kontrak seperti peraturan terkait dengan jenjang karir juga akan mempengaruhi minat tenaga kerja sedangkan program percepatan promosi tenaga ahli menjadi tenaga tetap atau PNS terkendala oleh adanya Peraturan Pemerintah nomor 48 tahun 2005 beserta perubahannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Buchbinder, SB, et al, 2014, *Manajemen Pelayanan Kesehatan*, EGC, Jakarta.
- Data Kepegawaian RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri Tahun 2016
- Dokumen Pelaksanaan Perubahan Anggaran Tahun Anggaran 2016 Badan Layanan Umum Daerah RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri.
- Handoko, TH, 2012, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Peraturan Bupati Wonogiri Nomor 52 Tahun 2013 Tentang Pengangkatan Dan Pemberhentian Pegawai Non Pegawai Negeri Sipil Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr Soediran Mangun Sumarso.
- Peraturan Direktur RSUD Dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri Nomor 7 Tahun 2014 Tentang Standar Operasional Prosedur (SOP) Pengadaan Pegawai Non PNS RSUD Dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri.
- Peraturan Direktur RSUD Dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogiri Nomor 10 Tahun 2015 Tentang Indikator Penilaian

- Sistem Pembagian Insentif.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 Tahun 2007 Tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah.
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 56 Tahun 2014 Tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit.
- Rencana Bisnis dan Anggaran Perubahan Tahun Anggaran 2016 Badan Layanan Umum Daerah RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogri.
- Rencana Strategis Bisnis Tahun 2010-2015 Badan Layanan Umum Daerah RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogri.
- Rencana Strategis Bisnis Tahun 2016-2021 Badan Layanan Umum Daerah RSUD dr Soediran Mangun Sumarso Kabupaten Wonogri.
- Siagian, SP, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta.