

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Rumah Sakit**

##### **2.1.1 Definisi Rumah Sakit**

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia No 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Tujuan rumah sakit yaitu mempermudah akses masyarakat untuk mendapatkan pelayanan kesehatan; memberikan perlindungan terhadap keselamatan pasien, masyarakat, lingkungan rumah sakit dan sumber daya manusia di rumah sakit; meningkatkan mutu dan mempertahankan standar pelayanan rumah sakit; dan memberikan kepastian hukum kepada pasien, masyarakat, sumber daya manusia rumah sakit dan rumah sakit.

##### **2.1.2 Tugas Rumah Sakit**

Rumah sakit mempunyai tugas yaitu memberikan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna. Untuk menjalankan tugas tersebut, rumah sakit memiliki fungsi yang dijelaskan pada pasal 5 Undang – Undang Republik Indonesia No 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan pelayanan pengobatan dan pemulihan kesehatan sesuai dengan standar pelayanan rumah sakit.

2. Pemeliharaan dan peningkatan kesehatan perorangan melalui pelayanan kesehatan yang paripurna tingkat kedua dan ketiga sesuai kebutuhan medis.
3. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia dalam rangka peningkatan kemampuan dalam pemberian pelayanan kesehatan.
4. Penyelenggaraan penelitian dan pengembangan serta penapisan teknologi bidang kesehatan dalam rangka peningkatan pelayanan kesehatan dengan memperhatikan etika ilmu pengetahuan bidang kesehatan.

### **2.1.3 Klasifikasi Rumah Sakit**

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit, jenis pelayanan di rumah sakit dikategorikan menjadi dua jenis yaitu Rumah Sakit Umum dan Rumah Sakit Khusus. Rumah Sakit Umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakitnya. Rumah sakit umum diklasifikasikan menjadi:

1. Rumah Sakit Umum Kelas A;
2. Rumah Sakit Umum Kelas B;
3. Rumah Sakit Umum Kelas C;
4. Rumah Sakit Umum Kelas D dan Rumah Sakit Umum Kelas D pratama.

Rumah Sakit Khusus adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan utama pada satu bidang atau satu jenis penyakit tertentu berdasarkan disiplin ilmu, golongan umur, organ, jenis penyakit atau kekhususan lainnya. Rumah sakit khusus diklasifikasikan menjadi:

1. Rumah Sakit Umum Kelas A;

2. Rumah Sakit Umum Kelas B; dan
3. Rumah Sakit Umum Kelas C.

Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit dijelaskan bahwa terdapat beberapa jenis rumah sakit khusus yaitu:

1. Ibu dan anak
2. Mata
3. Otak
4. Gigi dan mulut
5. Kanker
6. Jantung dan pembuluh darah
7. Jiwa
8. Infeksi
9. Paru
10. Telinga – Hidung – Tenggorokan
11. Bedah
12. Ketergantungan obat
13. Ginjal

Pada pasal 13 ayat (1) Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No 56 Tahun 2014 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit disebutkan bahwa “Penetapan klasifikasi rumah sakit didasarkan pada pelayanan, sumber daya manusia, peralatan, dan bangunan serta prasarana yang dimiliki rumah sakit”.

Sedangkan menurut Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 340/MENKES/PER/III/2010 tentang Klasifikasi Rumah Sakit dijelaskan bahwa ada beberapa jenis rumah sakit khusus diantaranya adalah :

1. Ibu dan Anak
2. Jantung
3. Kanker
4. Orthopedic
5. Paru
6. Jiwa
7. Kusta
8. Mata
9. Ketergantungan obat
10. Stroke
11. Penyakit infeksi
12. Bersalin
13. Gigi dan mulut
14. Rehabilitasi medik
15. Telinga – Hidung – Tenggorokan
16. Bedah
17. Ginjal
18. Kulit dan kelamin

Sama halnya dengan Peraturan Menteri Kesehatan No 56 tahun 2014 Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit pada Peraturan Menteri Kesehatan No 340

Tahun 2010 tentang Klasifikasi Rumah Sakit mengatakan bahwa klasifikasi rumah sakit khusus ditetapkan berdasarkan pelayanan, sumber daya manusia, peralatan, sarana dan prasarana, serta administrasi dan manajemen. Klasifikasi dari unsur sumber daya manusia meliputi sumber daya manusia pada pelayanan medik dasar, pelayanan medik spesialis sesuai kekhususannya, pelayanan medik subspecialis, pelayanan spesialis penunjang medik, pelayanan keperawatan, dan penunjang klinik. Sedang pada unsur administrasi dan manajemen meliputi struktur organisasi dan tata laksana. Penamaan rumah sakit menurut Peraturan Menteri Kesehatan No 340 Tahun 2010 yaitu harus sesuai dengan kekhususannya.

Rumah sakit merupakan organisasi yang kompleks dimana organisasi yang padat modal, padat karya, padat teknologi dan padat masalah. Dengan demikian rumah sakit harus memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan sesuai dengan keahliannya.

## **2.2 Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang paling penting dalam sebuah organisasi. Aset yang dimana seluruh pekerjaan dan berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi. Menurut Veithzal Rivai (2003) dalam Rachmatika (2015), sumber daya manusia adalah salah satu unsur masukan (*input*) yang nantinya akan diubah menjadi keluaran (*output*) yang berupa barang atau jasa untuk mencapai tujuan sebuah organisasi. Dalam menjadikan sumber daya manusia sebagai keluaran (*output*) harus dikombinasikan bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin, metode, dan juga teknologi yang dimiliki organisasi.

Sumber daya manusia di rumah sakit merupakan sumber daya yang dimiliki oleh rumah sakit yang diberi tanggung jawab dalam setiap kegiatan rumah sakit untuk mencapai tujuan rumah sakit. Setiap sumber daya manusia rumah sakit memiliki tupoksi masing-masing sesuai dengan jenis jabatannya. Sumber daya manusia yang harus dimiliki rumah sakit telah diatur melalui akreditasi rumah sakit dalam penentuan jumlah dan spesifikasi tenaga kesehatan.

Persyaratan sumber daya manusia menurut Undang-Undang Republik Indonesia No 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit yaitu rumah sakit harus memiliki tenaga tetap yang meliputi tenaga medis dan penunjang medis, tenaga keperawatan, tenaga kefarmasian, tenaga manajemen rumah sakit, dan tenaga nonkesehatan. Adapun jumlah dan jenis yang dibutuhkan harus sesuai dengan jenis dan klasifikasi rumah sakit. Rumah sakit dapat memperkerjakan tenaga tidak tetap dan konsultan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan.

Rumah sakit harus memiliki data ketenagaan yang melakukan praktik atau pekerjaan dalam penyelenggaraan rumah sakit sebagaimana telah disampaikan pada pasal 12 Undang-Undang Republik Indonesia No 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit. Tenaga medis yang melakukan praktik kedokteran di rumah sakit wajib memiliki Surat Izin Praktik sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Setiap tenaga kesehatan yang bekerja di rumah sakit harus bekerja sesuai dengan standar profesi, standar pelayanan rumah sakit, standar prosedur operasional yang berlaku, etika profesi, menghormati hak pasien dan mengutamakan keselamatan pasien.

## **2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia yaitu berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia pada sebuah organisasi. Menurut Mutiara S. Panggabean dalam bukunya yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia (2002) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian kegiatan – kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sama halnya dengan definisi yang dikemukakan oleh Panggabean, definisi menurut Simamora dalam buku Edy Sutrisno (2009) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Dari banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli, manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan yang dilakukan pada kegiatan – kegiatan yang berhubungan dengan manusia guna mencapai tujuan organisasi.

### **2.3.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur**

Menurut Pedoman Manajemen Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Sumber daya manusia kesehatan adalah seseorang yang bekerja

secara aktif di bidang kesehatan baik yang memiliki pendidikan formal kesehatan maupun yang tidak untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan dalam melakukan upaya kesehatan.

Perencanaan kebutuhan pegawai adalah suatu kegiatan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan jumlah pegawai beserta persyaratan kualifikasi untuk kurun waktu tertentu, agar mampu melaksanakan tugas dalam suatu organisasi secara baik. Setelah melakukan perencanaan, rumah sakit melakukan rekrutmen pegawai dengan persyaratan yang sudah direncanakan. Rekrutmen pegawai adalah proses kegiatan yang dimulai dari perencanaan, pengumuman, pelamaran, penjaringan, penetapan kelulusan, penetapan nomor identitas tenaga kontrak sampai dengan pengangkatan sebagai pegawai BLUD Non PNS. Proses seleksi (rekrutmen) sangat perlu untuk dilakukan guna menggantikan jumlah pegawai yang setiap tahun berkurang karena adanya kebijakan moratorium PNS dan pegawai yang pensiun maupun pegawai yang diberhentikan.

Fungsi dan kegiatan Manajemen di Rumah Sakit Jiwa Menur meliputi:

1. Fungsi Administrasi, meliputi:
  - a. Pengelolaan data personil;
  - b. Sistem informasi pegawai (simpeg);
  - c. Pengendalian absensi;
  - d. Pengadministrasian cuti pegawai;
  - e. Pengaturan atribut pegawai;
  - f. Pemeriksaan kesehatan;
  - g. Pengaturan orientasi pegawai baru; dan



- h. Kontrak kerja / surat keterangan dan lainnya.
2. Fungsi Mutasi, formasi dan Kenaikan Pangkat, antara lain:
    - a. Sistem penggajian;
    - b. Kelengkapan penggajian pegawai baru/ pindahan;
    - c. Program kepemilikan rumah;
    - d. Program asuransi kesehatan/ jaminan hari tua;
    - e. Pengelolaan pensiun.
  3. Fungsi Pembinaan dan Kesejahteraan Pegawai, antara lain:
    - a. Penyelenggaraan disiplin pegawai;
    - b. Pengumpulan bahan analisis kesejahteraan pegawai, dan pengusulan pemberian penghargaan / tanda jasa;
    - c. Pelayanan pemeliharaan kesehatan dan administrasi ASKES/ BPJS serta pembinaan jasmani dan mental pegawai.
  4. Fungsi Dokumentasi dan Pengolahan Data Kepegawaian, antara lain:
    - a. Perencanaan kebutuhan tenaga;
    - b. Rekrutmen pegawai;
    - c. Penilaian masa percobaan;
    - d. Penempatan/ pemindahan/ rotasi/ promosi;
    - e. Penilaian dan pengukuran kinerja;
    - f. Pembuatan spesifikasi Jenis Jabatan;
    - g. Analisa Jenis Jabatan.

## 2.4 Kepemimpinan

Seorang pemimpin yang baik adalah yang mampu mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki dan mampu membuat kepuasan kerja oleh sumber daya manusianya. Pemimpin di suatu organisasi memiliki pengaruh sangat penting dalam menentukan pengembangan suatu organisasi. Menurut Laurie J. Mullins dalam buku Tando (2013) menyatakan *“a relationship through which one person influences the behaviour or actions of other people”* yang berarti bahwa kepemimpinan adalah konsep “hubungan” yang melalui seseorang mempengaruhi perilaku atau tindakan orang lain. Pengertian kepemimpinan yang demikian dapat berlaku baik di organisasi formal, informal, ataupun nonformal. Asalkan terbentuk kelompok, maka kepemimpinan hadir guna mengarahkan kelompok tersebut.

Naomy Marie Tando (2013) dalam bukunya organisasi dan manajemen pelayanan kesehatan mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang yang mengarahkan anggota organisasi bekerja dengan penuh percaya diri untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik akan mampu mengharmoniskan serta mendorong potensi sumber daya yang terdapat dalam organisasi untuk dapat bersaing tanpa melanggar norma yang ada.

Ada beberapa pendapat dalam penelitian Triatmanto (2017) mengenai kepemimpinan yaitu menurut Terry kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang lain dan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Robbin & Judge (2013) mendefinisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok anggota agar bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Sama halnya dengan pendapat Hasibuan (2000)

bahwa cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa definisi kepemimpinan menurut para ahli dalam buku Irham Fahmi (2017) yang berjudul Manajemen Kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Stephen P. Robbins (2003) mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.
2. Richard L. Daft (2003) mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.
3. Ricky W. Griffin (2003) mengatakan, pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi perilaku orang lain tanpa harus mengandalkan kekerasan.

Dari beberapa definisi yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang dapat mempengaruhi orang lain melalui komunikasi langsung maupun tidak langsung sehingga dapat membuat orang lain mampu bertindak dan beraktivitas secara bekerjasama untuk mencapai sebuah tujuan tertentu. Kepemimpinan yang sukses yaitu pimpinan yang dapat mendorong bawahannya untuk memecahkan masalah, mencari solusi dan mampu mengajak bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan.

#### **2.4.1 Fungsi Kepemimpinan**

Tugas pokok kepemimpinan yang merupakan mendidik, membimbing, memberi petunjuk dan sebagainya kepada para bawahan dalam mengikuti jejak pemimpin mencapai tujuan organisasi hanya dapat dilaksanakan dengan baik apabila seorang pemimpin menjalankan fungsinya sebagaimana mestinya.

Secara operasional dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok kepemimpinan menurut Veithzal Rivai dalam penelitian Nurlia (2017), yaitu:

1. Fungsi Instruksi

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif. Kepemimpinan yang efektif memerlukan kemampuan untuk menggerakkan dan memotivasi orang lain agar mau melaksanakan perintah.

2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin seringkali memerlukan bahan pertimbangan. Maka dari itu pemimpin membutuhkan berkonsultasi dengan bawahannya yang dinilai mempunyai berbagai informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada bawahan dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan. Konsultasi tersebut dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3. Fungsi Partisipasi

Pada fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan bawahan yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semauanya, tetapi

dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

#### 4. Fungsi Delegasi

Dalam fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang yang akan menerima delegasi itu harus diyakini memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi dengan pimpinan.

#### 5. Fungsi Pengendalian

Fungsi ini merupakan kepemimpinan yang sukses/ efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Dari beberapa fungsi di atas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin berkewajiban menjelaskan program kerja, pemimpin harus dapat memberikan petunjuk yang jelas, harus memberikan kesempatan bawahan untuk memberikan pendapat, mengembangkan kerjasama yang harmonis, pemimpin harus mampu dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah, pemimpin harus mampu mengawasi seluruh bawahan sebagai alat pengendali.

### 2.4.2 Indikator-Indikator Kepemimpinan

Menurut Kartini Kartono(2001) dalam Nurlia (2017), indikator-indikator kepemimpinan adalah:

#### 1. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam kepemimpinan untuk menentukan keberhasilan menjadi seorang pemimpin yang ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat atau ciri-ciri di dalam diri seseorang.

#### 2. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam kepemimpinan, sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

#### 3. Temperamen

Temperamen adalah perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan, dalam berinteraksi dengan orang lain. Temperamen memiliki beberapa variasi yaitu seorang pemimpin yang bertemperamen aktif dan pemimpin yang bertemperamen tenang.

#### 4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), dan keberanian (*courage*).

#### 5. Kepribadian

Kepribadian seorang pemimpin menentukan keberhasilannya, seperti halnya dengan sifat yang dimiliki seorang pemimpin. Kepribadian ditentukan oleh sifat-sifat/ karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

## **2.5 Pengembangan Karir Pegawai**

Dalam penelitian Rachmatika (2015) menurut Wardana pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Dalam buku Darmawan (2013) menurut Ranuoandojo berpendapat bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah usaha – usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan untuk karir menurut Kasmir (2016) merupakan jabatan dan kepangkatan yang diperoleh seseorang selama pegawai bekerja. Dengan kata lain karir adalah jalan kehidupan pekerjaan seorang pegawai selama hidupnya bekerja. artinya selama seseorang bekerja akan mengalami perubahan jabatan atau kepangkatan. Karir seseorang dapat naik, tetap atau bahkan turun untuk beberapa periode. Jika diartikan secara formal beberapa pendapat terkait pengertian karir yang disampaikan oleh para ahli dalam penelitian Triatmanto (2017), berikut pendapat menurut Schermerhorn (2007) karir merupakan suatu urutan pekerjaan dan pengejaran kerja yang mencakup apa yang dilakukan orang untuk mencari nafkah. Menurut Dessler (2007) mengatakan bahwa karir adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang tumbuh dalam ketrampilan, keberhasilan, dan pemenuhan kerja. Seperti

halnya dengan pendapat yang dikemukakan oleh Robbins (2001), karir adalah suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya.

Menurut Saydam dalam penelitian Triatmanto (2017) pengembangan karir seorang karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tetapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju setingkat lebih tinggi dan lebih baik. Setiap orang akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, ia selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa ia dari waktu ke waktu mendapat pengakuan yang lebih besar dari perusahaan atau lingkungan kerja.

Dalam makalah seminar pengembangan karir PNS oleh Albusyairi, dkk(2015) menurut Utomo (2007) memberikan pengertian pengembangan karir sebagai proses pelaksanaan (implementasi) perencanaan karir. Pengembangan karir pegawai bisa dilakukan melalui dua jalur, yakni melalui pendidikan dan latihan (diklat) dan melalui non diklat. Contoh pengembangan karir melalui diklat misalnya menyekolahkan pegawai (di dalam atau di luar negeri), memberi pelatihan (di dalam atau di luar organisasi), memberi pelatihan sambil bekerja (*on the job training*). Sedangkan, contoh pengembangan karir melalui non diklat seperti memberi penghargaan kepada pegawai berprestasi, mempromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, menghukum pegawai, merotasi pegawai ke jabatan lain yang setara dengan jabatan semula.

Pengembangan karir seperti promosi sangat diharapkan oleh setiap pegawai, karena dengan pengembangan ini akan mendapatkan hak-hak yang lebih baik dari



apa yang diperoleh sebelumnya, baik material misalnya; kenaikan pendapatan, perbaikan fasilitas dan sebagainya, maupun non material misalnya; status sosial, perasaan bangga dan sebagainya.

### **2.5.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Karir**

Banyak faktor yang mempengaruhi karir seseorang selama dia bekerja, sehingga seseorang perlu kerja keras untuk dapat mencapainya. Berikut adalah faktor – faktor yang mempengaruhi karir baik langsung maupun tidak langsung menurut Kasmir (2016), yaitu:

#### **1. Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku kerja seseorang dalam satu periode. Seseorang yang memiliki kinerja yang baik tentu akan mempengaruhi karirnya untuk meningkatkan jabatan maupun kepangkatan.

#### **2. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan dorongan atau rangsangan kepada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Dorongan atau rangsangan ini dapat berasal dari dalam diri seseorang maupun dari luar. Seseorang yang memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan sesuatu pekerjaan maka seseorang itu memiliki motivasi yang kuat, sehingga akan mempengaruhi peningkatan karirnya baik secara langsung ataupun tidak langsung.

#### **3. Komitmen**

Komitmen merupakan kepatuhan seseorang terhadap ucapan, tindakan, peraturan maupun kebijakan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi tentu akan bersungguh – sungguh dalam bekerja.

#### 4. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dimaksud adalah tingkat perasaan seseorang atas sesuatu yang telah dilakukannya. Jika seseorang merasa puas terhadap apa yang dilakukannya, maka secara tidak langsung akan mempengaruhi karirnya.

#### 5. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan tindakan seseorang untuk mengikuti seluruh peraturan yang ditentukan sebuah organisasi. Pegawai yang disiplin akan bekerja dengan baik sehingga karir dan kinerjanya akan meningkat.

#### 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan organisasi kepada pegawainya, baik dalam bentuk keuangan maupun non keuangan. Kompensasi dapat mempengaruhi kinerja, sehingga kinerja menjadi baik yang kemudian mempengaruhi karir pegawai.

#### 7. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan seseorang kepada organisasi. Loyalitas mempengaruhi pegawai untuk meningkatkan karirnya, demikian pula sebaliknya.

#### 8. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan seseorang pegawai untuk mengasah dan menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilannya.

Sehingga mampu melakukan pekerjaannya dengan baik. Pendidikan dan pelatihan sangat berpengaruh kepada karir seseorang baik secara langsung maupun tidak langsung. Seseorang yang telah memiliki pendidikan dan pelatihan tertentu, akan mampu meningkatkan prestasinya sehingga karirnya akan meningkat.

#### 9. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan atasan yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada bawahannya termasuk dalam memberikan penilaian dan motivasi. Kepemimpinan mempengaruhi karir seseorang, karena pertimbangan seorang pemimpin sangat menentukan karir seseorang. Artinya untuk menilai dan memutuskan karir seseorang tentu salah satunya harus melalui pertimbangan dari atasannya.

#### 10. Upaya Kerja

Upaya kerja merupakan usaha atau upaya seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu secara sungguh – sungguh. Upaya kerja dapat meningkatkan karir seseorang, karena dengan upaya yang keras akan menghasilkan kinerja yang baik sehingga secara tidak langsung berpengaruh terhadap karir.

#### 11. Semangat Kerja

Semangat kerja secara tidak langsung mempengaruhi karir. Yang berarti seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan dapat mempengaruhi karirnya.

Menurut Tuty Lindawati (2003) dalam jurnalnya mengartikan pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Sama halnya dengan Tuty, pengembangan karir menurut Kadarisman (2013) merupakan upaya – upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karir.

Pengembangan karir pegawai dapat dilakukan secara individual dan secara organisasional. Menurut Handoko dalam Tuty Lindawati (2003) ada 6 kegiatan pengembangan karir secara individual yang dapat dilakukan oleh masing – masing individu yaitu sebagai berikut:

1. Prestasi Kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat bergantung pada prestasi kerja (*performance*) yang dimiliki oleh setiap individu.

2. *Exposure*

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*, yang berarti dikenal oleh orang – orang yang memiliki kewenangan untuk memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan – kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, pegawai yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran – sasaran karirnya. Para manajer mendapatkan *exposure* melalui prestasi, laporan – laporan tertulis, presentasi lisan dan lama jam kerja pegawai.

### 3. Permintaan Berhenti

Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir apabila ada kesempatan karir di tempat lain. Dengan permintaan berhenti tersebut, yang bersangkutan berpindah tempat tugas atau bekerja.

### 4. Kesetiaan Organisasi

Kesetiaan pada organisasi seseorang bekerja turut menentukan kemajuan karir.

### 5. *Mentors dan Sponsors*

Para mentor atau pembimbing karir informal bila berhasil membimbing karir pegawai atau pengembangan karirnya lebih lanjut, dapat sekaligus menjadi *sponsor*. Seorang *sponsor* adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan – kesempatan pengembangan karir bagi pegawai. Seringkali *sponsor* pegawai adalah atasan langsung mereka.

### 6. Kesempatan – Kesempatan untuk Tumbuh

Hal ini terjadi apabila pegawai meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui program pendidikan, pelatihan serta seminar - seminar dan sebagainya. Hal ini berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karir pegawai.

Pengembangan karir pegawai tidak seharusnya hanya bergantung pada individu pegawai saja, tetapi pengembangan karir juga dibutuhkan dari organisasi sebagai penanggungjawab tempat pegawai bekerja. Sebab usaha – usaha individu

kadangkala tidak sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk memungkinkan kesinkronan dengan kepentingan organisasi, maka pihak organisasi yang berwenang untuk pengembangan karir, dapat mengatur pengembangan karir pada pegawai. Misalnya program pendidikan, pelatihan, seminar – seminar dan program pengembangan lainnya. Dalam hal ini, pemimpin dapat memberikan informasi – informasi dengan baik mengenai upaya – upaya program pengembangan karir pegawai.

Pengembangan karir pegawai merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Kegiatan – kegiatan tersebut perlu didukung oleh organisasi. Ada beberapa indikator dalam mendukung pengembangan karir pegawai menurut Rivai (2003) dalam penelitian Rachmatika (2015), yaitu:

1. Kebutuhan karir

Kebutuhan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan pegawai untuk memperoleh kesejahteraan dan kenyamanan, serta menjadi dasar berusaha. Yang berarti organisasi memberikan fasilitas – fasilitas yang dibutuhkan untuk peningkatan karir pegawai guna mensejahterakan karir pegawai.

2. Dukungan organisasi dalam bentuk moril

Dukungan moril merupakan bantuan yang berupa dukungan batin, yang bukan berupa uang atau benda. Dukungan moril sama halnya dengan memberikan motivasi kepada seseorang untuk pengembangan diri. Yang berarti organisasi memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan

meningkatkan kemampuan kinerja pegawai untuk mengisi posisi jabatan/karir yang disediakan oleh organisasi.

3. Dukungan organisasi dalam bentuk materil

Dukungan materil merupakan dukungan yang berupa fisik atau kebendaan. Dapat berupa gaji, kompensasi, *reward* dan fasilitas kerja. Yang berarti organisasi memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya.

4. Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Mathis, 2002). Yang berarti organisasi memberikan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam bidang operasional sehingga dapat dengan mudah dalam mencapai tujuan organisasi.

5. Perlakuan yang adil dalam berkarir

Keadilan ialah keadaan antar manusia yang diperlakukan dengan sama ,yang sesuai dengan hak serta kewajibannya masing-masing (Frans Magnis Suseno).Yang berarti perlakuan organisasi dalam berkarir yaitu memberikan kesempatan berkarir yang sama kepada seluruh pegawai untuk mengembangkan diri.

6. Informasi karir

Informasi adalah data yang telah diolah sehingga dapat dijadikan dasar untuk mengambil keputusan yang tepat (George H. Bodnar, 2000). Organisasi

memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan oleh pegawai yang dapat dicapai pegawai untuk mengembangkan karirnya.

#### 7. Promosi

Promosi jabatan adalah perubahan dari pekerjaan yang satu ke yang lain yang mempunyai syarat-syarat lebih baik dalam hal kedudukan dan tanggung jawab (Flippo, 2002). Yang berarti organisasi memberikan pengakuan, jenis jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.

#### 8. Mutasi

Mutasi adalah kegiatan memindahkan karyawan dalam satu tingkat organisasi dari satu jabatan ke jabatan yang lainnya secara horizontal tanpa di ikuti adanya peningkatan gaji, tanggung jawab, ataupun kekuasaan (Kadarman, 1997). Yang berarti organisasi memindahkan dan menempatkan pegawai dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja pegawai.

#### 9. Penempatan pegawai pada pekerjaan yang tepat

Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan, dan keahliannya (Suwanto, 2003). Yang berarti organisasi menempatkan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki pegawai untuk tercapainya tujuan organisasi.

#### 10. Pengembangan tenaga kerja



Pengembangan tenaga kerja adalah proses membantu pegawai secara terencana untuk meningkatkan kemampuan sehingga dapat menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan peran karyawan di masa depan (Prov. T.V. Rao). Yang berarti organisasi memberikan program pendidikan untuk pegawai dalam meningkatkan potensi pada dirinya.

### **2.5.2 Jenis – Jenis Karir**

Kejelasan karir seseorang sampai jangka waktu tertentu penting untuk diketahui. Tujuannya adalah agar seluruh pegawai mengerti dan memahami mengapa seseorang memperoleh kenaikan, penurunan dan dipindahkan atau dikeluarkan dari organisasi tersebut. Kejelasan ini akan dapat mengurangi prasangka negatif di antara pegawai dengan organisasi. Berikut ini menurut Kasmir (2016) jenis – jenis karir adalah :

#### **1. Promosi**

Promosi adalah naiknya jabatan atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level yang lebih tinggi. Biasanya promosi dapat terjadi ke dalam dua hal yaitu:

- a. Naik jabatan
- b. Naik golongan/ kepangkatan
- c. Atau naik kedua – duanya, baik jabatan maupun kepangkatan

Dengan konsekuensi dari kenaikan jabatan dan pangkat ini akan berdampak kepada kenaikan kompensasi (gaji) dan kesejahteraan (tunjangan) lainnya yang diterima pegawai.

#### **2. Mutasi atau Rotasi**

Mutasi atau rotasi merupakan perubahan posisi atau jenis pekerjaan atau wilayah tertentu. Mutasi atau rotasi ini dilakukan salah satu tujuannya adalah dalam rangka promosi. Hanya saja biasanya dalam rotasi tidak terjadi kenaikan jabatan dan hanya kenaikan kepangkatan atau golongan. Bahkan terkadang tidak naik kedua – duanya, hanya saja dalam waktu singkat sudah direncanakan untuk naik kejabatan yang lebih tinggi kepada yang terkena rotasi. Tujuan lain dari rotasi adalah dalam rangka pengembangan pegawai yang bersangkutan.

### 3. Demosi

Demosi adalah terjadinya penurunan jabatan atau kepangkatan seseorang dalam suatu periode. Demosi dapat terjadi karena ketidaksiplinan pegawai atau karyawan melakukan perbuatan yang merugikan organisasi yang dikategorikan masih ringan. Demosi dapat terjadi :

- a. Hanya diturunkan jabatan, pangkat tetap
- b. Diturunkan pangkat, jabatan tetap
- c. Diturunkan kedua - duanya

### 4. Dikeluarkan dan Dipidanakan

Dikeluarkan dan dipidanakan merupakan tindakan terakhir yang diberikan organisasi kepada pegawai akibat berbagai hal yang sifatnya merugikan organisasi.

### 5. Pensiun

Pensiun merupakan akhir dari seseorang, artinya pegawai yang dipensiunkan akan memperoleh penggantian sesuai jasanya yang telah diberikan kepada organisasi (biasanya diperhitungkan dengan jabatan dan pangkat terakhir).

### **2.5.3 Manfaat Pengembangan Karir**

Hampir sebagian besar perusahaan telah memiliki program pengembangan karir bagi seluruh pegawainya. Program pengembangan karir yang dilakukan di suatu organisasi akan banyak memberikan manfaat bagi organisasi maupun bagi pegawai. Sebaliknya jika tidak membuat pengembangan karir untuk pegawai, maka akan banyak menimbulkan kerugian bagi pegawai maupun bagi organisasi baik jangka pendek atau jangka panjang.

Adapun manfaat yang timbul jika pengembangan karir menurut Kasmir (2016) dilaksanakan pada sebuah organisasi. Berikut adalah manfaat pengembangan karir bagi organisasi:

1. Akan mengurangi tingkat *turnover* pegawai

Artinya keluar masuk pegawai dapat diminimalisir dengan adanya program pengembangan karir. Pegawai akan betah atau senang bila organisasi merencanakan karirnya. Pegawai akan menjadi tahu cara untuk meningkatkan karir dengan adanya informasi yang diberikan oleh organisasi., sehingga pegawai berusaha untuk mencapainya. Begitu sebaliknya jika tidak ada perencanaan pengembangan karir untuk pegawai, maka pegawai merasa tidak dapat meningkatkan karirnya sehingga akan pindah ke organisasi lainnya.

2. Meningkatkan potensi pegawai dalam bekerja

Dengan adanya jenjang karir yang jelas maka organisasi dapat mengembangkan segala potensi yang dimilikinya, sehingga akan memberikan nilai tambah bagi organisasi. Pegawai akan berusaha memenuhi segala persyaratan yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan mengeluarkan seluruh potensi yang dimiliki pegawai guna mengejar karir yang diinginkannya.

### 3. Pengembangan pegawai untuk promosi

Dengan adanya program pengembangan karir di sebuah organisasi lebih memudahkan untuk promosi pegawai, mengingat jelasnya jenjang karir beserta persyaratan yang telah disusun oleh organisasi. Organisasi juga dapat dengan mudah menempatkan pegawai yang berpotensi untuk dipromosikan pada jabatan tertentu.

### 4. Memberikan kepuasan kerja pada pegawai

Artinya dengan jenjang karir yang jelas dan terencana akan memberikan kepuasan kepada pegawai. Dengan demikian kepuasan kerja yang tinggi jelas akan membuat pegawai bekerja lebih giat sehingga kinerjanya juga meningkat dan pada akhirnya akan berimbas pada jenjang karirnya serta dapat mencapai tujuan organisasi.

### 5. Memberikan rasa keadilan

Artinya manfaat adanya karir akan memberikan rasa keadilan bagi pegawai. Hal ini dianggap sebagai bentuk penghargaan kepada pegawai. Organisasi

seharusnya melakukan secara objektif dalam menentukan jenjang karir seluruh pegawai sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan dan keahlian yang dimiliki pegawai.

Sementara itu, manfaat pengembangan karir bagi pegawai adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan motivasi kerja pegawai
2. Meningkatkan prestasi kerja
3. Memberikan peluang bagi pegawai untuk meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan lainnya
4. Memberikan kepuasan kerja pada pegawai
5. Meningkatkan komitmen pegawai kepada organisasi
6. Meningkatkan loyalitas kerja kepada organisasi
7. Membuat pegawai akan bekerja sampai pensiun di organisasi tersebut, karena tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap organisasi tempat bekerjanya.

#### **2.5.4 Pengembangan Karir menurut Peraturan Menteri Kesehatan No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil**

Pengembangan karir, pengembangan kompetensi, pola karir, mutasi, dan promosi menurut Peraturan Menteri Kesehatan No. 11 tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil merupakan manajemen karir PNS yang harus dilakukan dengan menerapkan prinsip sistem merit. Pada penyelenggaraan manajemen karir PNS bertujuan untuk:

1. Memberikan kejelasan dan kepastian karir kepada PNS,
2. Menyeimbangkan antara pengembangan karir PNS dan kebutuhan instansi,
3. Meningkatkan kompetensi dan kinerja PNS, dan

#### 4. Mendorong peningkatan profesionalitas PNS.

Dalam peraturan menteri kesehatan terdapat sasaran penyelenggaraan manajemen PNS yaitu:

1. Tersedianya pola karir nasional dan panduan penyusunan pola karir Instansi Pemerintah, dan
2. Meningkatkan kinerja Instansi Pemerintah.

Manajemen karir PNS dilakukan sejak pengangkatan pertama sebagai PNS sampai dengan pemberhentian. Manajemen karir diselenggarakan pada tingkat instansi dan nasional. Penyelenggaraan manajemen karir PNS disesuaikan dengan kebutuhan instansi, dalam penyelenggaraan tersebut Instansi Pemerintah harus menyusun standar kompetensi jabatan dan profil PNS yang disusun pada tingkat instansi dan nasional.

Pengembangan karir PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan instansi pemerintah, yang dilakukan melalui manajemen pengembangan karir dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas. Pengembangan karir dapat melalui mutasi dan/atau promosi serta dapat dilakukan melalui penugasan khusus. Pengembangan karir dilakukan dalam rangka penyesuaian kebutuhan organisasi, kompetensi dan pola karir PNS.

Pengembangan karir PNS tingkat instansi wajib menetapkan rencana pengembangan karir, melaksanakan pengembangan karir serta melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap pengembangan karir.

### **2.5.5 Pengembangan Karir menurut Pedoman Manajemen SDM Rumah Sakit Jiwa Menur Provinsi Jawa Timur**

Pengembangan pegawai meliputi seluruh aspek peningkatan kualitas pegawai, termasuk pendidikan dan pelatihan. Pengembangan pegawai dilakukan berdasarkan jenis jabatannya (tenaga medis, tenaga keperawatan, tenaga kesehatan lainnya, tenaga non kesehatan) dan standar yang ada. Pendidikan dimaksud bertujuan memberikan kesempatan pada pegawai untuk meningkatkan kompetensinya berdasarkan jenjang karirnya sesuai dengan formasi yang dibutuhkan dan linier dengan pendidikan, jabatan dan tempat bekerja sebelumnya. Pelatihan adalah proses yang didesain untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis, ataupun meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. pelatihan yang diberikan dapat berupa internal dan eksternal, disesuaikan dengan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) Rumah Sakit yang pembuatannya didasarkan oleh usulan masing-masing unit.

Pendidikan dan Latihan (Diklat) adalah salah satu upaya peningkatan mutu pegawai dalam hal pengetahuan, ketrampilan serta sikap dan perilaku pegawai. Program tentang pendidikan dan pelatihan direncanakan pada program Diklat yang didasari oleh:

- a. Hasil dari kegiatan pengukuran mutu dan keselamatan;
- b. Pelatihan tentang bantuan hidup dasar;
- c. Pelatihan bantuan hidup lanjut;
- d. Monitor dari program manajemen fasilitas;
- e. Pengukuran teknologi medis baru;
- f. Ketrampilan dan pengetahuan yang diperoleh melalui evaluasi kinerja;

- g. Prosedur klinis baru;
- h. Rencana memberikan layanan baru dikemudian hari.

Diklat adalah indikator utama untuk pengembangan SDM dan memiliki fungsi sebagai berikut:

- a. Analisa kebutuhan pelatihan;
- b. Penyusunan program pelatihan;
- c. Pengembangan modul pelatihan;
- d. Pengorganisasian program pelatihan;
- e. Evaluasi efektivitas pelatihan;
- f. Inventarisasi keahlian pegawai;
- g. Pengelolaan perpustakaan;
- h. Pengembangan komunikasi intraorganisasi;
- i. Penyelenggaraan program konferensi/seminar/*symposium*;
- j. Pengembangan bisnis;
- k. Pengembangan budaya organisasi;
- l. Pengkaderan instruktur internal; dan
- m. Pengkaderan pemimpin.

Sebagai tolak ukur untuk mengidentifikasi kebutuhan diklat disusunlah *Training Need Assessment (TNA)*.

Manajemen karir yang diterapkan di Rumah Sakit Jiwa Menur berbasis kompetensi dengan tahapan sebagai berikut:

#### 1. *Carrier Path*/Jalur Karir

*Carrier Path*/Jalur Karir pegawai dibagi menjadi 8 jalur yaitu:



1) Jalur karir perawat untuk tenaga perawat

- a. Jalur karir perawat untuk Jabatan Fungsional perawat dengan pendidikan D3 atas S1/Ners ditempatkan sebagai Tenaga Fungsional (Perawat Pelaksana);
- b. Setelah memiliki masa kerja  $\pm 3$  tahun bila dipandang cakap dan mampu serta memenuhi syarat jabatan perawat tersebut dapat diangkat menjadi Ketua Tim Perawatan;
- c. Atau selanjutnya setelah 3 tahun kemudian untuk perawat D3 dan 2 tahun untuk perawat S1 bila dipandang cakap dan mampu serta memenuhi syarat jabatan dapat diangkat menjadi Kepala Ruang Perawatan.

2) Jalur karir perawat untuk Jabatan Struktural

Jalur karir struktural bagi perawat hanya diperuntukan bagi perawat yang berpendidikan S1/Ners. Untuk menduduki jabatan struktural perawat S1/Ners harus memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 3 tahun atau wajib memenuhi persyaratan jabatan.

3) Jalur karir Tenaga Medis/Dokter Umum dan Dokter Spesialis

- a. Jalur karir pada Jabatan Fungsional Dokter Umum/Dokter Spesialis/Dokter Gigi sebagai baru diperkerjakan sebagai tenaga medis/jabatan fungsional sesuai keahliannya. Dokter Umum/Dokter Spesialis/Dokter Gigi setelah memiliki masa kerja 3 tahun bila dianggap memenuhi syarat dapat diangkat menjadi Kepala SMF atau Dokter Umum dengan masa kerja sekurang-kurangnya 1 tahun bila

dianggap memenuhi syarat dapat diangkat menjadi *Case Manager* dan diangkat melalui *Fit and Proper* bila diperlukan.

- b. Jalur karir pada Jabatan Struktural Dokter Umum/Dokter Spesialis/Dokter Gigi apabila memenuhi syarat jabatan dapat diangkat dalam jabatan struktural. Dokter Umum/Dokter Spesialis/Dokter Gigi yang diangkat dalam jabatan struktural adalah yang telah memiliki masa kerja 2 tahun atau Dokter Umum/Dokter Spesialis/Dokter Gigi yang dapat diangkat wajib mengikuti ketentuan sebagaimana dituangkan dalam penetapan pejabat RSJ Menur.

Syarat jabatan yang dimaksudkan yaitu:

- a) Profesional,
  - b) Berjiwa *enterpreneur*,
  - c) Memiliki *leadership* yang baik, dan
  - d) Bersedia menjalani *fit and froptest*.
- 4) Jalur karir Kesehatan Lainnya (Teknis Kesehatan)
- a. *Carier Path*/Jalur Karir Profesional tenaga teknis kesehatan (Apoteker, Analis Kesehatan, Radiografer, Nutrisionis, Fisioterafi, Elektromedis, Sanitarian dan Perekam Medis sebagai pegawai baru diperkerjakan sebagai tenaga fungsional sesuai dengan keahliannya setelah memiliki masa kerja 3 tahun bila memenuhi syarat jabatan dapat diangkat sebagai Kepala Instalasi.
  - b. Jalur karir Kesehatan Lainnya (Teknis Kesehatan) untuk Jabatan Struktural. Sebelum menduduki jabatan struktural untuk tenaga

kesehatan diwajibkan memiliki pendidikan S1 atau D3 memiliki pengalaman dibidangnya. Memiliki persyaratan jabatan sebagaimana ketentuan yang berlaku dalam penetapan pejabat RSJ Menur atau jabatan struktural yang dapat diduduki oleh tenaga kesehatan adalah jabatan struktural yang memungkinkan tidak perlu dijabat oleh seorang dokter.

5) Jalur karir Non Kesehatan/Struktural

- a. Tenaga non kesehatan yang hanya memiliki pendidikan SD s/d SLTA ditetapkan sebagai tenaga pelaksana.
- b. Tenaga non kesehatan diberikan kesempatan yang sama dengan tenaga klinis untuk melaksanakan pendidikan lebih lanjut ke jenjang pendidikan lebih tinggi berupa ijin belajar atau tugas belajar
- c. Pendidikan yang ditempuh harus sesuai dengan kebutuhan rumah sakit dan linier dengan ijazah sebelumnya.

2. *Carrier Path*/Jalur Karir Struktural:

- 1) Tenaga Non Kesehatan yang dapat diangkat dalam jabatan struktural adalah yang dapat memenuhi persyaratan jabatan sebagaimana tersebut dalam penetapan pejabat RSJ Menur.
- 2) Pejabat yang ditunjuk dalam suatu jabatan struktural di RSJ Menur apabila dipandang cakap dan mampu dapat dinaikan jabatannya setingkat lebih tinggi bila memiliki masa kerja sekurang-kurangnya 5 tahun dalam jabatan tertentu.

3. Promosi

Promosi adalah peningkatan karir pegawai dari jabatan yang rendah ke jabatan yang lebih tinggi sebagai penghargaan kepada pegawai atas prestasi yang dicapai dalam rangka merealisasikan pengembangan karir dengan tetap memperhatikan jalur karir yang telah ditetapkan dan persyaratan sebagai berikut:

- a. Tersedia posisi kosong,
- b. Sesuai jalur karir yang ditetapkan,
- c. Masa kerja minimal 1 tahun dari jabatan terakhir,
- d. Memiliki kompetensi yang dibutuhkan,
- e. Memenuhi syarat administrasi kepegawaian, dan
- f. Tidak sedang menjalani hukuman disiplin atau proses kasus.

#### 4. Demosi

Demosi merupakan bentuk pembinaan terhadap pegawai yang tidak kompeten atau tidak berprestasi atau karena hukuman disiplin melalui pemindahan dari jabatan ke level yang lebih rendah atau level jabatan khusus atau dapat pula dikeluarkan dari jabatan profesinya. Demosi yang diterapkan terdiri dari:

- a. Demosi karena alasan tidak berprestasi atau kompeten dipindahkan ke unit kerja lain dalam level yang sama atau level tertentu sepanjang tersedia formasi dan kompetensi yang bersangkutan memenuhi syarat dan selanjutnya diadakan evaluasi.
- b. Demosi karena alasan hukuman disiplin dipindahkan ke level jabatan yang lebih rendah atau diberikan dengan tidak menjalankan fungsi

profesi (untuk tenaga profesi) selama kurun waktu tertentu dengan pengawasan dan pembinaan menjadi tanggung jawab pada unit kerja.

#### 5. *Fit and Proper Test*

*Fit and Proper Test* adalah seleksi untuk pengisian suatu formasi jabatan baik Struktural ataupun Fungsional, *Fit and Proper Test* dilaksanakan bila calon yang akan menduduki suatu jabatan lebih dari satu orang. Proses/pelaksanaan *Fit and Proper Test* dilakukan dengan presentasi tentang visi dan rencana strategis sesuai bidangnya penilaian presentasi dilakukan oleh tim yang ditunjuk dengan keputusan/suara tugas Direktur RSJ Menur. Tahapan *Fit and Proper Test* terdiri dari:

- a. Pembentukan panitia *Fit and Proper Test*,
- b. Mengundang peserta/calon pemangku jabatan, dan
- c. Memformasikan makalah yang harus disusun dan dipresentasikan pada saat seleksi tema makalah harus mempunyai korelasi dengan permasalahan yang dihadapi saat ini ataupun masa yang akan datang. Tujuan presentasi adalah untuk mendapatkan gambaran tentang pemahaman kandidat mengenai permasalahan yang dihadapi berikut solusi yang ditawarkan, serta mendapat pemahaman tentang kemampuan komunikasi baik secara lisan maupun tertulis.