

PENENTUAN *JOB GRADE* BERDASAR TUGAS, WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB KARYAWAN YG TERTUANG DALAM DESKRIPSI PEKERJAAN DI RUMAH SAKIT LAWANG MEDIKA

Yupono Bagyo¹, Siwi Dyah Ratnasari², Rina Rahmawati³

^{1,2,3} Program Studi Manajemen, STIE Malangkececwara

*Korespodensi : siwiratna@stie-mce.ac.id

ABSTRACT

Job description is an important part of the human resource development system. Job description is a map that gives direction to the organization, so that organizational goals can be achieved. The results of analyzing a position, it is known what requirements must be met in the position and the personal competencies required to achieve maximum performance. The results of the analysis of the job description are used as the basis for determining job grades. The purpose of this activity is the preparation of job grades based on the duties, authorities and responsibilities of employees, especially nursing staff as stated in the job description at Lawang Medika Hospital. Methods Implementation is carried out through training and coaching of HRD managers and related staff. The results of this activity are: 1) Formulation of Key Performance Indicators (KPI) for nursing staff. 2) Managing process performance, and 3) Measuring the performance of nursing staff.

Keywords : *Job Grade, Job Description, Hospital, Lawang Medika*

ABSTRAK

Job description (Deskripsi pekerjaan) merupakan bagian penting dari sistem pengembangan sumber daya manusia. Job description merupakan peta yang memberikan arah kepada organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Hasil dari menganalisis sebuah jabatan, diketahui persyaratan apa saja yang harus dipenuhi pada jabatan tersebut dan kompetensi personal yang disyaratkan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Hasil analisis terhadap Job description digunakan sebagai dasar untuk penentuan job grade. Tujuan kegiatan ini adalah penyusunan job grade berdasarkan tugas, wewenang dan tanggung jawab karyawan khususnya tenaga keperawatan yg tertuang dalam deskripsi pekerjaan pada Rumah Sakit Lawang Medika. Metode Pelaksanaan dilakukan melalui pelatihan dan coaching terhadap manajer HRD dan staf terkait. Hasil dari kegiatan ini adalah: 1) Perumusan Indikator Kinerja Utama (IKU) terhadap tenaga keperawatan. 2) Mengelola kinerja proses, dan 3) Mengukur capaian kinerja tenaga keperawatan.

Kata kunci : COVID-19, Perilaku Hidup Bersih dan Sehat, Edukasi.

PENDAHULUAN

Organisasi yang agile mempunyai sistem manajemen sumber daya manusia yang terkelola dengan baik. Salah satu bagian dalam sistem itu adalah penilaian kinerja yang berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengetahui kinerja masing-masing karyawan. (Bagyo, 2011). Penilaian kinerja merupakan landasan organisasi untuk menentukan jalur karier sehingga dapat digunakan untuk memobilisasi setiap karyawan dalam pencapaian visi misi dan nilai organisasi. Penilaian kinerja dianggap sebagai teknik penting untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vasset, Marnburg, and Furunes 2011).

Rumah Sakit Lawang Medika merupakan rumah sakit umum, yang berada di jalan Dr. Cipto No. 8 Bedali, Lawang, Jawa-Timur, berdiri sejak tahun 2007 dibawah kepemilikan PT. Dasa Usaha Jaya. Rumah Sakit Lawang Medika berada 15 km sebelah utara dari pusat kota Malang berdiri di atas tanah seluas 1747 M2. Lokasi Rumah Sakit Lawang Medika sangat strategis karena terletak di jalan raya propinsi Malang-Surabaya yang sangat mudah dijangkau, serta transportasi yang mendukung karena dilalui alat transportasi umum berbagai jurusan serta dipersimpangan jalan tol Malang Surabaya. Rumah Sakit Lawang Medika berkomitmen untuk menyediakan pelayanan berkualitas tinggi dan perawatan yang tulus untuk penyembuhan fisik pasien, emosional dan spiritual. Kehadiran Rumah Sakit Lawang Medika di Lawang mendapat tanggapan positif dari masyarakat luas, terbukti semakin banyak masyarakat sekitar yang menggunakan fasilitas kesehatan di Rumah Sakit Lawang Medika baik sebagai pasien lama (kunjungan berulang) maupun pasien baru. Selain memberikan pelayanan pasien secara individu juga melayani pasien karyawan perusahaan rekanan dan klien perusahaan asuransi. Rumah Sakit Lawang Medika berfokus kepada kepentingan pasien dalam memberikan layanan kesehatan prima dan senantiasa memegang prinsip Good Corporate Governance dan Good Clinical Governance yang mengedepankan Best Practice dan Service Excellent guna kepuasan pasien dan keluarganya.

Upaya mewujudkan *Good Corporate Governance* dan *Good Clinical Governance* Rumah Sakit Lawang Medika melakukan kerjasama terhadap berbagai pihak, salah satunya adalah Perguruan Tinggi. Melalui kerjasama dengan STIE Malangkecewara, langkah pertama kegiatan dilakukan melalui pelatihan dan coaching penyusunan *job grade* berdasarkan tugas, wewenang dan tanggung karyawan yg tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan (*job description*) merupakan

bagian penting dari sistem pengembangan sumber daya manusia. *Job description* dapat dikatakan sebagai peta yang memberikan arah kepada organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Dari menganalisis sebuah jabatan, akan kita dapati persyaratan apa saja yang harus dipenuhi dimana pekerjaan tersebut dilakukan dan kapabilitas personal yang disyaratkan untuk mencapai kinerja yang maksimal. Deskripsi pekerjaan (*job description*) adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas, wewenang dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang didefinisikan berdasarkan fakta-fakta yang ada. *Job Description* harus dapat menjelaskan dan berfokus pada pekerjaan itu sendiri dan bukan kepada personil yang mengisi pekerjaan tersebut. Evaluasi jabatan merupakan langkah penentuan nilai jabatan berdasarkan kriteria tertentu (Widiana and Faturahmah 2019). Manfaat adanya *job description* bagi organisasi, yaitu: 1) dapat memaksimalkan peran dan tanggung jawab bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya. 2) bagi pimpinan Organisasi, untuk dapat memimpin dan memberikan motivasi agar setiap personil sebagai pemegang jabatan menghasilkan kinerja optimal. 3) bagi pemegang jabatan, sebagai panduan dan pedoman kerja serta mengetahui apa yang harus dilakukan dan diharapkan dari organisasi. Dengan adanya panduan dan pedoman kerja, segala pikiran, usaha, dan energi dapat difokuskan dalam pekerjaan. 4) Perekrut, dalam proses rekrutmen personil bagian perekrut dapat mengetahui kandidat yang tepat dan paling cocok sesuai kebutuhan jabatan. 5) bagi *Trainer*, untuk mengetahui kebutuhan pelatihan bagi pemegang jabatan. Dengan kebutuhan yang spesifik secara langsung berdampak terhadap peningkatan kinerja pemegang jabatan. 6) bagi *assessor*, dalam kaitan pengukuran kinerja, *assessor* dapat melakukan analisis terhadap pemegang jabatan dengan menggunakan tool seperti *competency assessment dan in-depth interview*. 7) bagi perencana Karir (*Succession Planner*), untuk menempatkan individu sesuai dengan peran, tanggung jawab dan kebutuhan organisasi. 8) bagi perencanaan dan pengembangan organisasi (*organization development dan planner*), untuk membuat perencanaan pengembangan organisasi yang membutuhkan pemahaman tentang jabatan dan jenis peran/tanggungjawab yang diperlukan. 9) bagi *job evaluator*, untuk membandingkan jabatan dan membandingkan jabatan lain di dalam organisasi. Modal manusia adalah elemen kunci yang mendorong pertumbuhan organisasi, kemampuan organisasi dalam mempertahankan sumber daya manusianya akan membawa penghargaan dan kesuksesan yang lebih besar bagi organisasi itu sendiri (Rubel and Kee 2015).

Tujuan dari kegiatan ini adalah penyusunan *job grade* tenaga keperawatan berdasarkan tugas, wewenang dan tanggung jawab karyawan yg tertuang dalam deskripsi pekerjaan. Tenaga keperawatan menjadi prioritas utama karena kepuasan perawat dengan penilaian kinerja merupakan aspek penting untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan mencapai hasil kerja yang lebih baik.(Mohamed Aly and El-Shanawany 2016). Keperawatan merupakan staf penting dalam organisasi Rumah Sakit. (Awases, Bezuidenhout, and Roos 2013)

METODE PELAKSANAAN

Metode Pelaksanaan dilakukan melalui pelatihan dan *coaching* terhadap kepala HRD dan staf terkait Rumah Sakit Lawang Medika. Tim Narasumber adalah dosen dan praktisi yang memiliki keahlian bidang *Human Resource Management*. Waktu kegiatan dilakukan selama 2 bulan (September-oktober 2021), dan tidak menutup kemungkinan dilakukan secara berkelanjutan pada semester berikutnya dengan kasus yang berbeda. Tempat pelaksanaan ruang pertemuan Rumah Sakit Lawang Medika. Tahapan kegiatan dilakukan setelah terjalin kerjasama antara STIE malangkucecwara dengan Rumah Sakit Lawang medika, melalui:

1. Tahap Persiapan. Pada tahap ini dilakukan koordinasi dengan Rumah Sakit Lawang Medika yang dilakukan pada bulan September 2021 untuk menentukan jadwal pelatihan dan *coaching* serta pihak yang terkait.
2. Tahap Pelaksanaan. Pada tahap ini dilakukan pelatihan Pelatihan dan *Coaching* terhadap manajer HRD dan staf terkait. Pada tahap ini dilakukan: 1) Mengelola Proses Perumusan Indikator Kinerja Utama (IKU) terhadap tenaga keperawatan. 2) Mengelola Kinerja Proses, dan 3) Mengukur Capaian Kinerja. Pelaksanaan kegiatan dilakukan pada bulan September-Oktober 2021. Pelatihan dan *coaching* berlangsung kurang lebih 5 jam dimulai pukul 08.00 WIB sampai pukul 13.00 yang dilakukan satu minggu dua kali dengan jadwal menyesuaikan kedua belah pihak. Pada langkah pertama dikhususkan pada penyusunan *job grade* tenaga keperawatan. Tahap ini dilakukan identifikasi sasaran dan indikator kinerja perawat. Dari hasil diskusi, apa yang menjadi tata nilai rumah sakit dan sasaran serta indikator kinerja organisasi diturunkan (di-cascade) kepada bagian perawat sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Selain penilaian dilakukan terhadap tugas-tugas pokok sebagai perawat (Perumusan Indikator Kinerja

Utama) diberi bobot 40% secara manajemen masuk kategori sikap diberi bobot 60%) mereka juga dinilai keaktifan, *attitude* dan aspek manajerial. Pembobotan pada periode berjalan mengalami perubahan di banding nilai pembobotan tahun yang lalu, perubahan ini atas pertimbangan bahwa sikap para karyawan dalam pelayanan di simpulkan harus ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan konsumen dan untuk dapat memberikan pelayanan kesehatan secara prima kepada masyarakat.

Gambar 1. Dokumentasi pelaksanaan kegiatan pelatihan dan coaching penyusunan Job grade di Rumah Sakit Lawang Medika



3. Tahap Evaluasi. Pada tahap ini dilakukan evaluasi terhadap hasil penyusunan *Job grade* terhadap tenaga keperawatan yang telah dilakukan oleh manajer HRD dan staf terkait.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari kegiatan ini adalah:

1. Perumusan Indikator Kinerja Utama (IKU) terhadap tenaga keperawatan. Perumusan indikator kinerja Utama dilakukan setelah mempertimbangan secara keseluruhan, pengelolaan IKU beberapa aspek mencakup keterampilan, dan sikap kerja yang dibutuhkan dalam mengelola penurunan (*cascading*) sasaran (*objectives*) organisasi menjadi rencana kinerja individu, melalui beberapa langkah yaitu:
 - a. Menurunkan sasaran kinerja organisasi menjadi sasaran kinerja individu
Langkah pertama bagian keperawatan melakukan diskusi mendalam untuk mendiskusikan nilai-nilai apa yang diinginkan Rumah sakit dalam visinya menjadi rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan secara prima kepada masyarakat dan dituangkan dalam misi berupa menyediakan pelayanan secara holistic konsisten dan terpadu dan meningkatkan

kemampuan individu yang konsisten dan berkelanjutan khusus untuk perawat bedah, dituangkan dalam Rincian Kewenangan Klinis (*Clinical Privilege*) dan kewenangan tugas, sebagai sasaran Indikator Kinerja Utama (IKU). Perawat Klinik medical Bedah dan untuk dasar pemberian tugas, tanggung jawab dan riwayat, masing-masing perawat mengisi dan melengkapi persyaratan untuk identitas berupa Nama Perawat, Unit Kerja, Pendidikan Formal, STR, Tanggal Terbit, Tanggal Berakhir dan SIK dengan Tanggal Terbit dan Tanggal Berakhir, selain identitas juga mengisi Pelatihan yang diikuti 3 tahun terakhir: (Fotocopy Ijazah dan Sertifikat dilampirkan) serta menandatangani pernyataan berikut: Saya menyatakan bahwa saya kompeten untuk memberikan asuhan keperawatan dengan prosedur teknis seperti tercantum dibawah ini sebagai bagian dari kewenangan Kerja klinis (*clinical Privilege*) berdasarkan status kesehatan saat ini, pendidikan, dan atau pelatihan yang telah dijalani serta pengalaman yang dimiliki perawat. Melaksanakan intervensi spesifik keperawatan secara mandiri berupa menerima pasien baru, menjelaskan fasilitas yang ada, mendengarkan keluhan pasien, melakukan identifikasi resiko pasien jatuh, melakukan intervensi pencegahan pasien yang dilaksanakan secara rinci sebanyak 32 kewenangan klinis, bisa dikerjakan secara mandiri atau secara kolaborasi. Berikut adalah table daftar Kewenangan Klinis.

Tabel 1. Daftar Kewenangn Klinis

No.	Kewenangan Klinis
1	Menerima Pasien Baru
2	Menjelaskan Fasilitas yang ada
3	Mendengarkan Keluhan Pasien
4	Melakukan Identifikasi resiko pasien jatuh
5	Melakukan intervensi pencegahan pasien jatuh
6	Memfasilitasi pasien untuk beribadah
7	Melakukan Clapping Vibrasi
8	Melakukan massage pada area tubuh yang tertekan
9	Memfasilitasi makan pada pasien yang tidak mampu makan sendiri
10	Memfasilitasi pasien yang dapat makan sendiri
11	Memberikan nutrisi via NGT
12	Mendokumentasikan jumlah makanan yang dihabiskan pasien
13	Melakukan pendokumentasian Intake Output

14	Menimbang Berat Badan
15	Mengukur Lingkar Lengan
16	Mengukur Tinggi Badan
17	Menolong pasien B.A.K di tempat tidur
18	Menolong pasien B.A.B di tempat tidur
19	Memberi Huknah Rendah
20	Memberi Huknah Tinggi
21	Memberi Glycerin Sput
22	Melakukan vulva hygiene
23	Mencuci Tangan
24	Memasang dan melepas Masker
25	Memasang dan melepas sarung tangan Steril
26	Memfasilitasi pasien mandi di tempat tidur
27	Menyikat gigi pasien
28	Merawat gigi palsu
29	Membersihkan mulut pasien tidak sadar
30	Menyisir rambut pasien
31	Mengganti Pakaian pasien
32	Mengganti alat tenun

Sumber: Rumah Sakit Lawang Medika, 2021.

Kewenangan klinis merupakan tugas rutin perawat, sehingga termasuk pada tugas rutin pelayanan dengan nilai masing-masing pelayanan sebesar 10.

Setiap akhir bulan laporan tersebut di tanda tangani perawat yang bersangkutan dan Ketua Komite Keperawatan dan Kebidanan dan Ketua Sub Komite Kredensial sebagai tanda persetujuan serta mencantumkan tanggal dan beberapa catatan tambahan apabila di anggap diperlukan. Untuk memberi rasa keadilan kepada para perawat, masing-masing kewenangan tersebut diberikan bobot resiko, sehingga perawat merasa diperlakukan sangat adil dalam menerima tugas dan tanggung jawabnya. Bobot resiko dimaksud dapat diuraikan sebagai berikut.

b. Kewenangan Tugas

Kewenangan tugas adalah tugas sehari-hari perawat dalam menjalankan tugas rutin meliputi Operan jaga (10), Menyiapkan obat injeksi dan obat oral (10), Kontroling pasien (15), melengkapi list pasien/status (10), mengambil bestelan (5), Laporan dokter via telepon menggunakan SBAR dan mendokumentasikan (10) Mengisi logbook (5), menerima pasien baru dan

pendokumentasian (5) dan pelayanan, meliputi: injeksi (10), pasang infus (15), EKG (10), mengantar pasien untuk tindakan diagnostik (5)

- c. Mengkaji kesesuaian dan keterkaitannya Sasaran dan indikator kinerja individu dengan sasaran dan indikator kinerja unit kerja. Kesesuaian tugas ini ditetapkan berdasarkan pembagian tugas tahun yang berlalu dengan mempertimbangkan inacbgs sehingga sistem pembobotan kerja sudah sesuai dengan ketentuan sector pelayanan kesehatan yang tertuang dalam inacbgs.
- d. Sasaran dan indikator kinerja individu disampaikan kepada atasan langsung untuk didiskusikan dan disepakati. Sebelum IKU ditetapkan kepada masing-masing perawat, IKU yang diajukan oleh departemen Human Capital (HC), dipelajari terlebih dahulu oleh masing-masing perawat. Setelah perawat secara individu setuju atau keberatan kemudian diperbaiki, hasil perbaikan disetujui semua pihak dan ditanda tangan oleh perawat yang bersangkutan, Manajer HC, dan kepala Perawat serta Dirut.

2. Mengelola Kinerja Proses

Kinerja proses merupakan perilaku yang sesuai dengan visi dan misi organisasi, akan menjadi tata nilai karyawan dan organisasi yang dapat berdampak pada penilaian dan citra positif organisasi atas penilaian masyarakat, sehingga tata nilai dan citra ini harus terus ditingkatkan dalam perilaku karyawan dalam bentuk Kondite (15%), Attitude (20%) dan aspek Manajerial (5%).

Kondite karyawan berupa :

- a. Disiplin waktu (absensi, keterlambatan) dan kepatuhan (tata tertib, pelanggaran), SP dan teguran tertulis.
- b. Attitude berupa komunikasi dan kerjasama (baik dengan atasan, rekan kerja, bawahan), kerapian dan kebersihan (penampilan/pribadi/personil), motivasi (kemauan untuk maju, proaktif, inisiatif, kreatif), tanggung jawab, ketaatan terhadap prosedur kerja
- c. Aspek manajerial dalam bentuk kepemimpinan (*leadership*), pengawasan dan pembinaan subordinate, pemecahan masalah (*decision making*), perencanaan dan pendelegasian, pengembangan subordinate, *continuous improvement*.

Perilaku tersebut berlaku untuk masing masing jabatan yang dibagi sebagai berikut:

	Sikap	Pelaksana	Karu	Kasie / Kaplant	Kabag
A	Kondite	25%	20%	15%	10%
B	Attitude	20%	15%	15%	15%
C	Managerial	5%	15%	20%	25%
D	KPI	50%	50%	50%	50%

3. Mengukur Capaian Kinerja

Target kinerja disepakati nilainya 40% dari total capaian kerja berupa target indikator kinerja utama yang terdiri dari pilihan kewenangan klinis. Cara menghitung capaian adalah bobot masing masing kegiatan. Total capaian masing-masing perawat dijumlah, kemudian dihitung rata-rata capaian secara keseluruhan. Langkah berikutnya capaian individu di bandingkan dengan capaian rata-rata, hasilnya di kalikan dengan bobot IKU (40%), inilah capaian IKU untuk masing-masing perawat. Jumlah IKU ditambah dengan jumlah kinerja proses merupakan capaian kinerja perawat. Persentasi capaian perawat dikalikan dengan jumlah reward yang dikeluarkan rumah sakit merupakan reward yang diterima perawat atas capaian kinerja mereka.

Sedangkan pembagian Reward adalah: $\text{Reward} = 30\% \times (\text{Net Profit} - \text{Pajak} - \text{Total Biaya PT})$. Nilai yang diterima individu adalah (capaian kinerja individu dibagi total capaian kinerja seluruh karyawan) dikalikan dengan 100%, dikalikan dengan reward yang dibagi untuk karyawan dalam periode tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Awases, Magdalene H., Marthie C. Bezuidenhout, and Janetta H. Roos. 2013. "Factors Affecting the Performance of Professional Nurses in Namibia." *Curationis* 36(1): E1–8.
- Mohamed Aly, Nagah Abd El-Fattah, and Safaa Moustafa El-Shanawany. 2016. "The Influence Of Performance Appraisal Satisfaction On Nurses' Motivation And Their Work Outcomes In Critical Care And Toxicology Units." *European Scientific Journal, ESJ* 12(20): 119.
- Rubel, Mohammad Rabiul Basher, and Daisy Mui Hung Kee. 2015. "Perceived Fairness of Performance Appraisal, Promotion Opportunity and Nurses Turnover Intention: The Role of Organizational Commitment." *Asian Social Science* 11(9): 183–97.
- Vasset, Frøydis, Einar Marnburg, and Trude Furunes. 2011. "The Effects of Performance Appraisal in the Norwegian Municipal Health Services: A Case Study." *Human Resources for Health* 9: 1–12.
- Widiana, Herlina Siwi, and Ufi Faturahmah. 2019. "Penyusunan Sistem Imbalan Di BMT UMY : Job Grade Sebagai Dasar Struktur Gaji." (September): 411–20.
- Yupono Bagyo. 2011. *Performance Appraisal*. Penerbit Aswaja Presindo. ISBN 978.623.7593.81.2.