

## Kebijakan Pengembangan Karier Di RSUD Al Ihsan Provinsi Jawa Barat

Ega Purganirah

Program Studi Manajemen STIE STEMBI, azbiega@gmail.com

### Abstrak

**Tujuan\_** Penelitian ini adalah untuk 1) Mengetahui program pengembangan karir yang telah dilakukan di RSUD Al Ihsan Provinsi Jawa Barat 2). Untuk mengetahui persepsi terhadap kebijakan pengembangan karir di RSUD Al Ihsan Propinsi Jawa Barat 3) perbandingan empiris dengan teori.

**Desain/Metode\_** Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif, dengan menggunakan pendekatan yang digunakan induktif, adapun unit analisis dalam penelitian ini adalah RSUD Al Ihsan Provinsi Jawa Barat, yang mana sumber data dalam penelitian ini adalah informan yaitu kepala bagian Sumber Daya Manusia, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi langsung dan wawancara, jenis data untuk penelitian ini adalah primer, dan metode yang digunakan adalah analisis deskriptif.

**Temuan\_** Untuk mengembangkan jenjang karier haruslah mempertimbangkan standar dan peraturan serta adanya seleksi intern atau (senioritas) yang digunakan oleh RSUD Al Ihsan Provinsi Jawa Barat itu sendiri. Posisi/jabatan harus jelas berdasarkan ketentuan dan jenjang karier yang ditetapkan oleh rumah sakit, jenis dan spesifikasi pekerjaan, bagaimana dan untuk apa pekerjaan tersebut berbeda satu dengan lainnya.

**Implikasi\_** Diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen khususnya dibidang Sumber Daya Manusia dan diharapkan dapat meningkatkan pengembangan karir pegawai agar tercapai kesejahteraan pegawai di RSUD Al Ihsan Provinsi Jawa Barat.

**Originalitas\_** Penelitian ini membahas tentang kebijakan pengembangan karir yang diterapkan oleh Direktur rumah sakit RSUD Al Ihsan Provinsi Jawa Barat.

**Tipe Penelitian\_** Studi Empiris.

**Kata Kunci :** Kebijakan Pengembangan Karier

### I. Pendahuluan

Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan masyarakat, berfungsi melayani masyarakat secara luas dalam bentuk jasa. Untuk mencapai sasaran yang diinginkan manajemen rumah sakit menuntut karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis.

Kesempatan untuk maju yang termasuk ke dalam program pengembangan dapat di wujudkan jika mereka diberikan kesempatan untuk mengikuti program-program pelatihan dan pendidikan

(Panggabean, 2009:56). Maka dari itu program pengembangan karir tersebut perlu di rencanakan dengan baik agar dapat terealisasi sesuai harapan.

Dengan demikian seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja itu sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental (mendasar) sifatnya.

Ada beberapa hambatan dalam pengembangan karir contohnya, permasalahan pengembangan karir guru di Indonesia yang tidak merata (dariyanto, 2017). Pengembangan karir yang terjadi di RSUD Al Ihsan menjadi salahsatu faktor motivasi karyawannya untuk bekerja produktif.

Tujuan penulisan adalah 1) mengetahui program pengembangan karir yang telah dilakukan di RSUD Al Ihsan Provinsi Jawa Barat 2) untuk mengetahui persepsi terhadap kebijakan pengembangan karir di RSUD Al Ihsan propinsi Jawa Barat 3) perbandingan empiris dengan teori.

## II. Kajian Teori

Pengembangan Karir adalah proses seseorang selama bekerja, ada cara dan jalur untuk mengembangkannya. Pada umumnya, perusahaan yang berkualitas selalu berupaya menciptakan jenjang karir yang jelas sesuai dengan kapasitas, kualitas dan dedikasi karyawan demi kontribusi (morheriono, 2009:234). Menurut rahayu (2016:5) adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuannya. Sedangkan Panggabean mengemukakan (2009:58) pengembangan karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa kerjanya yang memberikan kelangsungan, keteraturan, dan nilai bagi kehidupan seseorang.

Yuniarsih dalam suwatno (2001:134) menjelaskan bahwa pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi yang tepat dan berpengalaman tersedia pada saat di butuhkan. Pengalaman karir terdiri atas: 1) Bagaimana pegawai merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri, 2) Bagaimana organisasi mendesain tujuan dan melaksanakan program pengembangan karir pegawai. Pengembangan karir adalah hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi, setiap individu yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan-harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan ataupun prestasi yang disumbangkan pada organisasi.

Tipe jalur karir menurut mutiara (2009: 62). Untuk mencapai tujuan karir selain harus melakukan perencanaan dan pengembangan karir juga perlu dibentuk jalur karir, dimana jalur karir biasanya memfokuskan pada mobilitas kedepan dan jabatan khusus: 1) Jalur karir tradisional dimana kemajuan karyawan dalam organisasi adalah lurus kedepan dari satu pekerjaan lurus ke pekerjaan satunya. Asumsi dari tiap pekerjaan yang dulu adalah inti persiapan untuk menuju ke tingkat pekerjaan yang lebih tinggi. 2) Jalur karir jaringan suatu jaringan kerja yang vertikal dan rentan dari kesempatan kesempatan horizontal. Jalur karir jaringan mengakui pertukaran dari pengalaman pada tingkat khusus dan butuh untuk meluaskan pengalaman pada suatu tingkat sebelum di promosikan ke tingkat yang lebih tinggi, 3) Jalur karir dual adalah jalur karir ini mengakui bahwa spesialisasi teknik dapat dan akan memberikan kontribusi dari keahlian mereka pada perusahaan tanpa berharap menjadi manajer

Menurut schein dalam yahya (2014:7) faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah: 1) manajerial competence kemampuan manajerial 2) technical/fungsional competence kemampuan teknis 3) security keamanan 4)creativity kreativitas 5) autonomi and independence otonomi kebebasan

Moekijat dalam yahya (2014:11) menyatakan bahwa dalam pengembangan karir organisasi memilih karyawan atau pegawai dengan kriteria sebagai berikut: 1) Keahlian memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan. Keahlian yang harus dimiliki seseorang adalah mencakup *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, kecakapan untuk keahlian teknis, keahlian interaksi atau hubungan antara manusia, keahlian konseptual, 2) Pendidikan merupakan faktor yang penting untuk menentukan kemampuan kerja karyawan. Pendidikan dan pengalaman kerja merupakan langkah awal intuk melihat kemampuan seseorang, 3)

Pengalaman kerja: selain pendidikan formal yang harus dimiliki individu juga perlu memiliki pengalaman kerja, serta mampu beradaptasi dengan lingkungannya dalam organisasi, untuk meneliti suatu karir dan mengembangkan dirinya.

Manfaat pengembangan karir bagi organisasi. menurut mutiara (2009:63): 1) menjamin ketersediaan bakat yang di perlukan 2) meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas 3) menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir 4) mengurangi frustrasi karyawan 5) Mendorong keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi 6) meningkatkan nama baik organisasi. Sedangkan manfaat bagi karyawan adalah sebagai berikut: 1) menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya 2) menambah tantangan dalam bekerja 3) meningkatkan otonomi 4) meningkatkan tanggung jawab

Hasibuan (2012:111) menjelaskan program pengembangan karir yang baik harus meliputi syarat-syarat sebagai berikut: 1) kejujuran, karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut. 2) disiplin, karyawan harus disiplin dalam menaati peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan. Kedisiplinan karyawan merupakan hal yang penting karena perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal dengan kedisiplinan 3) prestasi kerja. Dapat dilihat dari karyawan yang mampu mencapai hasil kerja yang dapat di pertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien, 4) kerjasama, karyawan dapat bekerjasama secara harmonis dengan sesama karyawan baik hubungan horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan. 5) kecakapan, karyawan tersebut kreatif, inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. 6) loyalitas, karyawan harus loyal dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. 7) kepemimpinan, Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerjasama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan, 8) komunikatif, karyawan tersebut dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsikan informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik. 9) pendidikan, karyawan harus memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan

Pengembangan sistem jenjang karir profesional bagi perawat dapat dibedakan antara tugas pekerjaan (job) dan karir (career). Pekerjaan sebagai perawat diartikan sebagai suatu posisi atau jabatan yang diberikan/ditugaskan, serta ada keterikatan hubungan pertanggung jawaban dan kewenangan antara atasan dan bawahan, dan mendapatkan imbalan penghargaan berupa uang. Karir sebagai perawat diartikan sebagai suatu bidang kerja yang dipilih dan ditekuni oleh individu untuk dapat memenuhi kepuasan kerja individu melalui suatu sistem dan mekanisme peringkat, dan bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan pekerjaan (kinerja) sehingga pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap bidang profesi yang dipilihnya. Pemilihan karir dan meningkatkannya secara bertahap akan menjamin individu perawat dalam mempraktikkan bidang profesinya, karena karir merupakan investasi jangka panjang yang menghasilkan pengakuan dan penghargaan baik materi maupun non materi sesuai level karir perawat yang disandanginya. Komitmen terhadap karir, dapat dilihat dari sikap dan perilaku individu perawat terhadap profesinya serta motivasi untuk bekerja sesuai dengan karir yang telah dipilihnya. Dalam sistem jenjang karir profesional terdapat beberapa aspek yang saling berhubungan yaitu kinerja, orientasi profesional dan kepribadian perawat, serta kompetensi yang menghasilkan kinerja profesional (petunjuk pelaksana jenjang karier perawat kemetria RI)

Pengembangan karir profesional perawat mendorong perawat menjadi perawat profesional atau Ners teregister (RN). Perawat profesional diharapkan mampu berpikir rasional, mengakomodasi kondisi lingkungan, mengenal diri sendiri, belajar dari pengalaman dan mempunyai aktualisasi diri sehingga dapat meningkatkan jenjang karir profesinya. Jenjang karir profesional perawat dapat dicapai melalui pendidikan formal dan pendidikan berkelanjutan berbasis kompetensi serta pengalaman kerja dan kegiatan keprofesionalan di fasilitas pelayanan kesehatan. Pengembangan sistem jenjang karir profesional perawat pada pedoman ini ditujukan bagi perawat klinis yang melakukan praktik sebagai pemberi asuhan keperawatan di fasilitas pelayanan kesehatan.

Serero (2015) menyatakan bahwa ada beberapa rumah sakit telah menerapkan sistem pengembangan karir perawatnamun masih terdapat beberapa kendala atau hambatan antara lain belum optimalnya dukungan pimpinan dimana belum adanya kebijakan dan ketentuan jenjang karir perawat, bervariasinya penerapan jenjang karir perawat, dan perawatbelum memahami sistem jenjang karir dengan baik. Selain itu berbagai kebijakandan perubahan-perubahan yang terjadi mempengaruhi jenjang karir antara lain terbitnya Peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 8 tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNl), rumusan kompetensi perawatoleh Persatuan Perawat Nasional Indonesia (PPNI) dan perubahan kebijakantentang jabatan fungsional perawat serta ditetapkannya sistem akreditasi rumah sakit berstandar internasional yang mempersyaratkan perawat memiliki kewenangan dan penugasan klinis yang jelas sesuai area praktiknya.

### III. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif, dengan menggunakan pendekatan yang digunakan induktif, adapun unit analisis dalam penelitian ini adalah RSUD Al Ihsan Provinsi Jawa Barat, yang mana sumber data dalam penelitian ini adalah informan yaitu kepala bagian Sumber Daya Manusia, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah observasi langsung dan wawancara, jenis data untuk penelitian ini adalah primer, dan metode yang digunakan adalah analisis deskriptif.

### IV. Hasil Dan Pembahasan

Pengembangan karier merupakan suatu kegiatan organisasi dalam mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan-jabatannya yang tersedia dan terbentuk didalam organisasi yang bersangkutan baik pada waktu sekarang maupun pada waktu yang akan datang atau bisa dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan pengembangan karier atau "career development" adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan posisi seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang ditetapkan dalam organisasi.

Hasil dari pengamatan yang dilakukan oleh penulis mengenai kebijakan karir di Rumah sakit umum daerah Al ihsan dari informan dan dokumen yang di dapatkan melalui dokumen Peraturan Gubernur Jawa Barat No. 41 Tahun 2016 tentang pengangkatan dan pemberhentian pejabat pengelola dan pegawai yang berasal dari non pegawai negeri sipil pada perangkat daerah/unit kerja perangkat daerah yang menerapkan pola pengelolaan keuangan Badan Layan Umum Daerah, serta telah ditetapkan pengembangan karir dari seorang karyawan dapat dicapai melalui beberapa faktor antara lain : loyalitas, pendidikan dan prestasi kerja

Proses program pengembangan karier yang telah dilakukan di RSUD Al Ihsan 1) melalui pembinaan diselenggarakan untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia dan penilaian kinerja. 2) pengembangan bertujuan untuk membangun pegawai yang profesional, bertanggungjawab, mempunyai komitmen terhadap perwujudan kinerja, disiplin, mandiri, produktif, inovatif dan bertata nilai, sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan melalui kegiatan : Pendidikan dan Pelatihan, sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat berupa tugas belajar atau izin belajar. Pengembangan pegawai tetap sebagaimana dimaksud dalam pasal (21) dilaksanakan berdasarkan analisa kompetensi dan analisa kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Penilaian kerja pegawai tetap yang menreapkan PPK-BLUD dilaksanakan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan, penilaian sasaran kerja pegawai meliputi ukuran atau jumlah banyaknya hasil kerja yang dicapai, ukuran mutu setiap hasilkerja yang dicapai dan ukuran realitas anggaran kegiatan yang direncanakan.

Pengembangan karier di RSUD Al ihsan memang tidak mudah disebabkan banyaknya persaingan yang timbul, terkadang bukan hanya karna kinerja seseorang saja yang jadi pengaruh pengembangan karir. faktor kedekatan individu dengan atasan lebih utama namun pada umumnya Penilaian pengembangan karir karyawan dinilai oleh atasannya lalu di promosikan kepada kepala bagian sumberdaya manusia untuk ditinjau apakah posisi yang akan di emban oleh karyawan tersebut sudah

memenuhi spesifikasi, seperti pendidikan, pengalaman loyalitas dan kinerja jika penilaian dirasa sudah memenuhi syarat maka karyawan tersebut akan diberikan surat keputusan pengangkatan kerja.

Ada beberapa hambatan dalam pengembangan karir contohnya, permasalahan pengembangan karir guru di Indonesia yang tidak merata (Dariyanto, 2017). Pengembangan karir yang terjadi di RSUD Al Ihsan menjadi salahsatu faktor motivasi karyawannya untuk bekerja produktif.

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan RSUD Al Ihsan Propinsi Jawa Barat pertama masuk bekerja sebagai staf keuangan, karena kondisi saat itu tidak belum ada bagian Akuntansi, maka karyawan tersebut diangkat menjadi kepala subbagian Akuntansi pada tahun 1999 menjabat sebagai subbag Akuntansi selama 5 tahun, setelah itu dipindahkan menjadi kepala Tu staf Ahli pembina pengawan manajemen Rumah Sakit, karena pada saat itu, status Rumah sakit masih yayasan, di bagian BPMRS selama 5 tahun, selanjut dpindahkan lagi menjadi kepala subseksi instalasi Farmasi dan Gizi dibawah bagian penunjang medik dan status selanjutnya dari yayasan menjadi RSUD Al Ihsan Propinsi Jawa Barat. Dibidang tersebut menjabat selama 5 (lima) tahun sampai tahun 2014, dari tahun 2014 sampai dengan sekarang dipindahkan menjadi ke fungsional menjadi audit internal sebagai koordinator pemeriksa keuangan.

Kalau dibandingkan dengan rekan sebelum angkatannya ada yang sudah menjadi kepala bagian, karena posisinya, pada waktu mutasi atau rotasi direktur tidak melihat adanya pegawai yang senior sebelum mengangkat yang baru menjadi kepala bagian.

Berdasarkan hasil wawancara yang selanjutnya dengan salah seorang karyawan RSUD Al Ihsan, bahwa pegawai dapat dibandingkan jenjang karier seseorang dengan pegawai yang sama-sama masuk kerja pada waktu bersamaan, namun terdapat perbedaan dari sisi kebijakan, dimana salah satu karyawan tersebut dipromosikan untuk naik jabatan, pertama diangkat sebagai pelaksana, selanjutnya diangkat menjadi kepala urusan, dan sampai dengan sekarang menjadi kepala subbagian, sementara karyawan yang satu angkatan tidak mendapat kesempatan, seharusnya harus ada tahapan-tahapan seleksi yang dapat dijadikan dasar pada promosi jabatan tertentu, dari data tersebut diatas bahwa aturan bukan segalanya untuk menjadi acuan, tetapi masih ada kebijakan pada pola pengembangan karier.

Pengembangan Karir adalah proses seseorang selama bekerja, ada cara dan jalur untuk mengembangkannya. Pada umumnya, perusahaan yang berkualitas selalu berupaya menciptakan jenjang karir yang jelas sesuai dengan kapasitas, kualitas dan dedikasi karyawan demi kontribusi (morheriono, 2009:234).

Sedangkan menurut yuniarsih dalam suwatno (2001:134) pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi yang tepat dan berpengalaman tersedia pada saat di butuhkan. Pengalaman karir terdiri atas: 1) Bagaimana pegawai merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri 2) Bagaimana organisasi mendesain tujuan dan melaksanakan program pengembangan karir pegawai. Pengembangan karir adalah hasil yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir organisasi, setiap individu yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan-harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan ataupun prestasi yang disumbangkan pada organisasi.

## **V. Penutup**

Berdasarkan hasil pembahasan mengenai pengembangan karir di RUSD Al Ihsan sudah sepenuhnya melaksanakan sesuai aturan yang berlaku walaupun ada sedikit kebijakan direktur yang diterapkan.

Untuk mengembangkan jenjang karier haruslah mempertimbangkan standar dan peraturan serta adanya seleksi intern atau (senioritas) yang digunakan oleh RSUD Al Ihsan itu sendiri. Posisi/jabatan harus jelas berdasarkan ketentuan dan jenjang karier yang ditetapkan oleh rumah sakit, jenis dan spesifikasi pekerjaan, bagaimana dan untuk apa pekerjaan tersebut berbeda satu dengan lainnya: 1) Disarankan pada Jajaran manajemen RSUD Al Ihsan Propinsi Jawa Barat agar dapat lebih meningkatkan pengembangan karier pegawai agar tercapai suatu bentuk kesejahteraan dilingkungan RSUD Al Ihsan Propinsi Jawa Barat dengan adil dan proporsional, 2) RSUD Al Ihsan Propinsi Jawa Barat perlu memperhatikan aspek-aspek yang menyertai ketepatan dalam penempatan pegawai dengan cara

mempertimbangkan berbagai aspek, serta pemberian penghargaan bagi para pegawai yang berprestasi yang disesuaikan dengan prestasi yang dicapai oleh pegawai RSUD Al Ihsan Propinsi Jawa Barat, 3) Kepada seluruh pegawai di lingkungan RSUD Al Ihsan agar dapat lebih meningkatkan jenjang karir agar tercapai kesejahteraan dengan baik.

**Daftar Pustaka**

- Darianto, Erwin. 2017. "Pemerintah Diminta Cetak Guru Seperti Kihajar Dewantara". Melalui <https://m.detik.com/news>
- Hasibuan, Malayu. 2012. "Manajemen sumberdaya manusia". Jakarta:PT. Bumi Aksara
- Moeheriono. 2009. "Pengukur Kinerja Berbasis Kompetensi". Bogor: Ghalia Indonesia
- Panggabean, Mutiara, S. 2009. "Manajemen Sumberdaya Manusia". Bogor: Ghalia Indonesia
- Rukki, Achmad. S. 2002. "Sukses Menjadi Manajer Professional Tanpa Gelar MM atau MBA". Jakarta: PT. Graha media .
- Serero, Samsudin. 2015. "Pengembangan Karir". Melalui [Shirotuna.blogspot.co.id/2015/07/pengembangan-karier.html?m=1.\(28-07-2017\)](http://Shirotuna.blogspot.co.id/2015/07/pengembangan-karier.html?m=1.(28-07-2017)).
- Suwatno dan Priansa. 2011. "Manajemen SDM Dalam Organisasi Public dan Bisnis". Bandung: Alfabeta.
- Yahya, Zamharil. 2014. Jurnal "Analisis Pengembangan Karyawan Pada PT. BFI Finance Tbk Pekanbaru". Riau: UIN SUSKA`
- Yuniarsih, Tjutju . 2008. "Manajemen Sumberdaya Manusia". Bandung: CV.Alfabeta.