



NOTULEN RAPAT PENGAWALAN PENATAAN SDM RSMU
Nomor: 003/P4MU/NTL.SDM/VII/2021

Hari, Tanggal : Rabu, 28 Juli 2021
Waktu : 10.00 – 12.00 WIB
Tempat : Di Tempat Masing-Masing Via Zoom
Pimpinan Rapat : dr. Widodo J. Pudjirahardjo, M.S., M.PH., Dr.PH. (Wakil Ketua Badan Pengurus P4MU)
Peserta Rapat : 1. Badan Pengawas P4MU (2 Orang);
2. Badan Pengurus P4MU (5 Orang);
3. Dewan Pengawas RS Mata Undaan Surabaya (2 Orang);
4. Direksi RS Mata Undaan Surabaya (3 Orang);
5. Kepala Bagian Umum dan HRD RS Mata Undaan Surabaya (1 Orang);
6. Kepala Subbagian HRD RS Mata Undaan Surabaya (1 Orang); dan
7. Kepala Unit SIRS RS Mata Undaan Surabaya (1 Orang).
Notulis : Ella Faiqotus Sholviah, S.KM.
Agenda : Finalisasi Penataan SDM RS Mata Undaan Surabaya

Hasil Rapat :

A. PEMBUKAAN

1. Rapat dibuka oleh Pak Widodo pada jam 10.00 WIB. Pak Widodo menyampaikan bahan yang dikirimkan sudah lengkap dan rinci. Kepada Tim diminta menyiapkan dokumen akhir untuk Badan Pengawas P4MU, Badan Pengurus P4MU, Dewan Pengawas RS Mata Undaan Surabaya dan Manajemen RS Mata Undaan Surabaya serta ada pengesahan dari P4MU. Penataan SDM perlu didukung dengan Aplikasi SIM-RS untuk data SDM, Form Penilaian Kinerja, Pengukuran Beban Kerja.

B. AGENDA I : Finalisasi Penataan SDM RS Mata Undaan Surabaya

1. Penyampaian Materi Finalisasi Penataan SDM RS Mata Undaan Surabaya (RSMU)

dr. Sahata : Pagi ini kami akan melaporkan progres penataan SDM, beberapa sudah dikerjakan, namun ada juga yang sudah ada formatnya namun belum dilaksanakan.

Pak Hargo : Ada 12 catatan dari pembahasan terakhir, ada yang perlu tindak lanjut dan ada juga yang sebagai masukan.

Terkait data kepegawaian akan disampaikan ke SIRS agar bisa difasilitasi dengan SIM-RS. Data karyawan terbagi menjadi data utama dan data pendukung. Data Pendukung, NIP telah dievaluasi dan hasilnya perlu dilakukan penataan ulang karena tidak menyambung, setiap tahun berubah. NIP kepegawaian mulai tahun

**PERHIMPUNAN
PERAWATAN
PENDERITA
PENYAKIT MATA
UNDAAN**

Undaan Kulon 19
Surabaya 60274
Indonesia

T +6231 5343 806, 5319 619
F +6231 531 7503
E info@rsmataundaan.co.id



awal hingga sekarang tidak menyambung. Jenis Ketenagaan mengikuti PP 47/2021 dan PMK 3/2020. Sub Jenis Ketenagaan berisi bidang tugas karyawan. *Grade* belum diisi karena belum ditentukan. Data Utama berisi data dasar karyawan. Tanggal STR dan SIP di SIM-RS sudah masuk di *warning system* 3 bulan sebelumnya.

Catatan kedua terkait survei kepuasan disampaikan formulir rencana survei tahun 2021. Kuesioner akan dibagikan kepada seluruh karyawan tetap. Survei diharapkan bisa dilakukan sekali setahun di pertengahan tahun agar hasilnya bisa sebagai *input* program kerja tahun berikutnya.

Terkait jenjang karir, mengacu pada Peraturan Kepala BKN. Jenjang karir disesuaikan dengan golongan/ruang dalam tabel gaji RSMU. Ke depan RSMU tidak akan menerima Golongan I, minimal SMA (Golongan II). Sistem penggajian mengacu pada pendidikan dan masa kerja. Usulan jenjang karir RSMU diadaptasi dari Pola Karir PNS berdasarkan Perka BKN 35/2011. Setiap 4 tahun, sepanjang ikut pelatihan yang disyaratkan maka karyawan berhak naik tingkat, maksimal 4 kali kenaikan. Ini akan menentukan nilai tunjangan fungsional. Yang masih menjadi pertanyaan bagaimana memfasilitasi orang yang rajin pelatihan sehingga tidak perlu menunggu waktu 4 tahun untuk naik. Mohon masukan. Karyawan fungsional yang bisa masuk struktural harus setara S1 dengan masa kerja 6 tahun/ Ahli Pertama 1. Masih dipikirkan mekanisme karyawan S2 dalam 2 tahun bisa memenuhi persyaratan agar regenerasi Direktur dan Wadir bisa berjalan. Ini konsep yang sangat awal dan sangat terbuka untuk dikembangkan. Diharapkan seseorang dari internal bisa menjalani kaderisasi hingga level Wadir dan Direktur.

Formulir deskripsi jabatan disesuaikan, dilengkapi dengan IKI masing-masing tugas dan syarat kesehatan yang perlu didukung oleh tenaga medis. Dokumen ini sudah dimiliki namun perlu disesuaikan dengan Struktur Organisasi (SO) yang baru.

Terkait analisis beban kerja sudah dilakukan penyesuaian, dilakukan 2 minggu pengamatan, karyawan akan mengisi aktivitas harian setiap 30 menit. Ini sebagai alat mengevaluasi beban kerja di setiap pekerjaan apakah terlalu longgar atau tidak.

Formulir analisis jabatan/pekerjaan akan dilakukan setiap ada perubahan SO atau ada pos baru di SO.

Terkait penilaian kinerja ada usulan baru, diawali dengan nilai dasar, diterjemahkan dalam aspek penilaian. Penilaian diberi bobot. Selanjutnya diberikan skor. Setiap skor diberikan kamus penilaian untuk memudahkan penilaian. Hasil penilaian akan di-*rating* dan dikategorikan. Penilaian ini sebagai landasan. Dalam implementasi perlu pembahasan lebih mendalam namun tidak perlu terlalu lama.



Aspek penilaian antara staf dan struktural berbeda. Aspek-aspek penilaian ini yang harus secara rutin dilatih, dievaluasi dan dinilai.

Terkait bantuan izin belajar di luar area tugas telah dikoreksi tidak ada bantuan dari RSMU namun tetap ada ikatan dinas. Masukan lain terkait waktu kerja bagi yang sudah selesai masa izin belajarnya juga sudah disesuaikan.

2. Diskusi

Pak Widodo : Dokumen yang disampaikan sangat fundamental, semoga bisa menjadi landasan utama. Masing-masing sudah sesuai dengan normatifnya.

Pak Wisjnu : Saya sangat mengapresiasi yang telah dikerjakan Tim. SDM juga terkait kesejahteraan karyawan agar bisa menunjang langkah ke depan organisasi. Kesejahteraan bukan hanya dilihat dari gaji, ada sisi lain tentang bagaimana *support* yang diberikan organisasi terhadap kesehatan, pendidikan. Pajak penghasilan karyawan apakah ditanggung juga oleh organisasi? Ini akan mendukung *working climate* yang baik.

Di RSMU ada 2 kelompok karyawan, tenaga medis dan non medis. Ini hal yang berpotensi pada *working climate* yang akan diwujudkan. Secara khusus, perjalanan organisasi ke depan, bagaimana kemampuan karyawan menjalankan masing-masing pekerjaannya. Hal ini sangat ditentukan oleh pelatihan yang diberikan, harus disesuaikan dengan sistem dan *culture* di organisasi. Pendidikan eksekutif akan menentukan posisi manajerial di organisasi. Rekrutmen manajer jika dilakukan sendiri, akan penting untuk membangun perilaku. Perlu ada pendidikan untuk mengubah *culture*. Sehingga ada 2 model pendidikan yang harus ada di organisasi demi kelangsungan hidup yang jauh lebih panjang. Untuk mengembangkan RSMU perlu membentuk *culture* kerja yang sama.

Bagaimana mendesain dan menatalaksanakannya itu, yang merubah *attitude*, perilaku, dan *culture*. Bidang pendidikan pelatihan ada di bawah siapa, di P4MU atau di RSMU? Ini harus menjadi keputusan bersama. Jika menjadi unit bisnis sendiri maka bisa di bawah P4MU langsung.

Pak Widodo : Kesejahteraan karyawan sudah diatur dalam penjenjangan terkait dengan gaji. Selain itu juga sudah ditata jasa pelayanan serta *benefit* lain. Itu sudah dilaporkan tadi. Nanti pelaksanaannya yang perlu ditata, terutama untuk jaspel. Terkait PPh karyawan akan dijawab Pak Hargo.

Peningkatan kemampuan karyawan sudah disusun, termasuk dalam nilai dan perilaku. Nilai dasar juga sudah ditata di RSB, 3 nilai dasar juga sudah ada di formulir penilaian kinerja karyawan. Tinggal



- dikawal betul pelaksanaannya. Buatlah rancangan khusus juga untuk Diklat.
- Pak Hargo : PPh karyawan ditanggung RSMU saat ini. Pajak jasa medis ditanggung yang bersangkutan.
- Perlu dimasukkan program eksekutif seperti di bank. Jika semua dari internal karyawan menjadi bersaing. Perlu ada jenjang *management trainee*.
- Untuk jenjang karir, prasyarat utamanya HRD harus cepat mendesain Diklat dan penilaian lain untuk menjadi *credit point*. Sehingga setiap kenaikan jenjang bisa dipertanggungjawabkan.
- Diklat usulan saya tetap di RSMU meskipun ada pengawasan khusus dari P4MU.
- Pak Widodo : RSMU memang harus punya Diklat. Di P4MU harus ada unit bisnis Diklat dan ada penanggungjawabnya juga.
- Pak Doel : Saya mengapresiasi pekerjaan Manajemen untuk mengatur SDM di RSMU agar menjadi lebih baik. Dengan aturan baru ini, karyawan sudah sangat mengetahui tugasnya masing-masing dan kesempatan apa yang bisa dilakukan untuk menjadi lebih baik. Sehingga semua punya kesempatan yang sama. Bagaimana agar bisa mempertahankan usulan ini agar yang bisa dicapai bisa dilaksanakan, dipatuhi sehingga RSMU menjadi lebih baik mengingat ada juga pengembangan yang direncanakan P4MU di luar RSMU.
- Pak Widodo : Pak Doel memberi penekanan agar ini berkesinambungan dan yang paling penting diterapkan dengan baik. Siapa saja Tim ini?
- Pak Hargo : Mbak Tika dan Mbak Dewi.
- dr. Sudjarno : Penataan SDM ini sangat bagus, saya mengapresiasi. Mudah-mudahan ini bisa dilanjutkan.
- Kebijakan dan aturan agar bisa dilaksanakan perlu ada SOP, sebagian mungkin sudah ada, namun yang belum harus ada agar konsep ini bisa dilaksanakan.
- Pelatihan *fellowship* masa ikatan dinasnya sama selama 4 tahun, padahal ada yang waktunya pendek dan ada yang panjang, mohon dipertimbangkan itu.
- Jenjang karir tertinggi kompetensi tertinggi di RSMU adalah dr.Sp (K), belum ada tempatnya. Mohon dipertimbangkan.
- Pelatihan internal yang berkaitan dengan profesi banyak namun belum terstruktur. Ini perlu dirumuskan baik untuk tenaga medis maupun keperawatan. Bicarakan hal ini dengan Komdik dan Komwat.
- Pak Widodo : Istilah itu sudah mulai ditinggalkan, menjadi subspesialis.



Mbak Dewi dan Mbak Tika tolong membuat *draft* payung hukum, peraturan yang dikeluarkan oleh Direktur, Protap, dan SOP. Semua ini harus ada payung hukumnya dalam bentuk kebijakan (Kepdir/Perdir), Protap, dan SOP. Buat *list*-nya dulu saja untuk masing-masing itu.

- Pak Soediyatmono : Untuk kenaikan honor ada periode per tahun atau berdasarkan prestasi?
- Pak Widodo : Pertama untuk gaji dan tunjangan kenaikannya sudah diatur waktunya, kedua untuk insentif tergantung kinerja dan rutin ada, ketiga untuk *benefit* atau bonus tergantung prestasi.
- Pak Hargo : Gaji untuk menghargai masa kerja kenaikan sudah pasti setiap tahun 5%. Masih banyak yang harus ditata terkait tunjangan dan insentif, terkait bonus masih relevan persentasenya sesuai yang ditetapkan P4MU.
- Pak Arif : Pertama, sifatnya teknis, penomoran NIP saya kira mohon dijadikan program, yang membuat nomor *by system*. Misalkan karyawan dikelompokkan menjadi medis dan non medis. Saya titip, karena kita akan mengembangkan bisnis dengan RSMU sebagai induknya, berikan ruang untuk pendataan karyawan di luar RSMU. NIP bisa diikuti tanggal lahir lengkap dan tahun masuk, terakhir nomor urut masuk dalam tahun masuk. Ini agar Manajemen lebih mudah.
- Kedua, terkait Diklat yang individual perlu *inhouse training* diperlukan untuk pembangunan kapasitas manajerial. Demikian juga untuk yang lainnya. Sistem untuk mewadahi kepentingan karyawan dan korporasi.
- Pak Widodo : Pertama terkait penataan NIP tolong diprogram. Tahun masuk sebaiknya tahun pengangkatan. Kode SBU juga perlu ada di awal.
- Kedua pelatihan *inhouse* tolong diprogram secara khusus.
- Pak Anwar : Saat menyusun PKB ada usulan dari IKAMADA, untuk kelompok Direksi ada masa jabatan, bagaimana dengan jabatan struktural lainnya?
- Pak Widodo : Apakah setuju?
- Pak Arif : Struktural yang lain tidak perlu, itu tergantung pada prestasi dan komitmen karyawan.
- Pak Widodo : Saya sependapat. Malah lebih baik jika 2 tahun sekali bisa naik jabatan.
- Pak Ontot : Ada 2 catatan. Pertama rancangan ini sudah bagus, namun akan muncul tantangan saat implementasi, bagaimana HRD bisa mendukung secara mumpuni. Agar tidak terjadi hal yang tidak perlu,



dalam implementasi perlu ada kebijakan yang bisa menemukan antara *cost* dan *benefit*.

Kedua, di Indonesia melalui Menpan semua tenaga kerja harus dipacu agar bermutu. Di RSMU juga tidak keliru, SDM juga akan diberi penghargaan jika telah mendapatkan sertifikasi, mudah-mudahan sudah diadopsi di sistem.

Terakhir saya mendukung selain Direksi tidak perlu ada pembatasan masa jabatan.

Pak Widodo : Ada 3 catatan, dokumen rancangan peraturan sudah bagus, namun ada catatan kendala penerapan pelaksanaan. HRD harus kuat, tolong di-review betul apakah sudah cukup kuat untuk melaksanakan ini semua atau tidak, termasuk persiapan payung hukum termasuk sertifikasi keahlian atau profesionalismenya. Terakhir Pak Ontot setuju yang diberi batasan waktu jabatan hanya Direksi.

dr. Badri : Sistem ini memang membutuhkan HRD yang jitu, itu kuncinya. Apakah sistem tadi juga akan bisa mengakomodir pangkat yang paling rendah untuk menjadi Direktur?

Apakah sistem tadi juga ada pembagian antara profesional dan struktural?

Pak Hargo : Tidak bisa dari pangkat terendah menjadi Direktur. Kecuali jika sekolah lagi, namun perlu *effort* yang tinggi. Yang paling memungkinkan dari S1 dan S2, namun juga akan ditentukan syarat jabatan Direktur, misalkan harus tenaga medis.

Itu sudah dipisahkan antara profesional dan struktural. Bisa bolak balik antara struktural dan fungsional.

Pak Widodo : Untuk Kepala Rawat Inap dan Kepala Rawat Jalan tidak harus tenaga medik, termasuk Kepala OK.

Masukan dari saya:

Di *database* perlu ditambah karyawan sudah melewati unit kerja mana saja. Kolom W (waktu) data utama, 2 digit terakhir membingungkan pembaca, tolong diberi keterangan atau diubah.

Di Survei Kepuasan, pertanyaan tentang pendidikan dan pelatihan dipisahkan. Skala akan mudah analisisnya jika diberi rentang nilai, misalnya 0-100. Kelompok E, hati-hati remunerasi ada 3 area, gaji, tunjangan, jaspel, bonus, *benefit* sebaiknya dipisahkan. Praktik manajemen istiahnya disempurnakan menjadi penerapan manajerial oleh Direksi dan penerapan manajerial oleh Kepala Unit Kerja.

Di jenjang karir, S2 umum dan S2 dokter spesialis hati-hati. S2 umum ada juga yang lama pendidikannya seperti dr spesialis. Termasuk yang S3, umum atau klinik. Dokter sp mata jika ambil S3 non klinik



apakah juga akan diberi kenaikan pangkat? Tolong ada narasi yang lebih lengkap lagi.

Di analisis beban kerja, tolong ditambahkan hari dan tanggal di atas diperbesar. Ini bukan pengamatan tapi isian oleh pelaku, pengamatan di hapus. Setiap hari harus diparaf oleh atasan langsung, sediakan kolom paraf atasan langsung.

Di penilaian kinerja, kita bisa meniru RS lain termasuk RS Pemerintah. Mekanismenya 360 derajat. Akan saya kirimkan catatan saya, contohnya profesionalisme staf, tidak sekedar itu tapi juga patuh pada etika dan standar aturan profesi.

dr. Sahata : Terima kasih masukan atas konsep penataan SDM. Kami akan evaluasi kemampuan untuk melaksanakan ini. Dalam pelaksanaannya kami juga akan meminta masukan.

Pak Widodo : Mohon Tim HRD di-review betul agar bisa menerapkan semua konsep yang sudah tertata ini.

Pak Arif : Terima kasih pada Pak Hargo yang telah mengawal teman-teman dalam membangun konsep tata kelola SDM. Ini menjadi upaya P4MU. Sejak 2016 P4MU punya program penataan dalam rangka konsolidasi dan pengembangan bisnis P4MU. Kita mulai dengan melakukan pembenahan tata kelola keuangan, namun dulu belum optimal karena ada perlawanan dari internal sendiri. Semua kedala itu sudah dilampaui dan tinggal penyempurnaan.

Lalu bergerak di tata kelola SDM. Fokusnya pada bagaimana membangun sistem yang transparan, *accessible*, memungkinkan semua karyawan mengakses karirnya dengan lebih baik di lembaga kita. Ini tinggal bagaimana pelaksanaannya akan menjadi tanggung jawab Direksi dan struktural di bawahnya. Termasuk penataan di bidang SIM-RS, sudah dikebut.

Terima kasih Pak Wid sudah mengawal ini. Konsolidasi ini efektif telah dilakukan dalam masa pandemi. Selain konsolidasi, kita juga berharap melakukan transformasi korporasi yang sifatnya kultural. Sehingga setelah pandemi kita bisa berlari cepat dan menjadi pemenang dalam persaingan di bidang pelayanan kesehatan mata.

Pak Widodo : Terima kasih Pak Hargo sudah meninggalkan pondasi yang luar biasa. Terima kasih atas kehadiran semuanya.

C. PENUTUPAN

1. Rapat ditutup oleh Pak Widodo pada jam 12.00 WIB.



Kesimpulan :

1. Masukan sebagai pelengkap Penataan SDM:
 - a. Perlu dipertimbangkan masa ikatan dinas untuk *fellowship* agar tidak sama, tapi disesuaikan dengan lama waktu *fellowship*.
 - b. Perlu dilakukan penataan *inhouse training* dengan berkoordinasi dengan Komite Medik dan Komite Keperawatan agar lebih terstruktur.
 - c. Perlu dilakukan *inhouse training* individual untuk *capacity building* manajerial.
 - d. Perlu dipertimbangkan agar ada jenjang *management trainee*.
 - e. Jenjang karir perlu ada narasi yang lebih lengkap terkait perlakuan untuk S2 dan S3 klinik dan umum.
 - f. Perlu dipertimbangkan penempatan jenjang karir untuk dokter subspesialis.
 - g. Perlu dipertimbangkan pemberian penghargaan setelah karyawan mendapatkan sertifikasi.
 - h. Kebijakan tunjangan dan insentif perlu ditata.
 - i. Pembuatan NIP harus bisa dilakukan *by system* dengan program. NIP mencakup kode Unit Bisnis, Jenis Tenaga (Medis/Non Medis), Tanggal Lahir Bulan Lahir Tahun Lahir, Tahun Pengangkatan, Nomor Urut dalam Tahun Pengangkatan.
 - j. Dalam *database* karyawan perlu ditambah data karyawan sudah melewati unit kerja mana saja selama ini.
 - k. Dalam *database* karyawan kolom waktu pensiun 2 digit terakhir (tahun pensiun) membingungkan pembaca, perlu diberi keterangan atau diubah.
 - l. Di kuesioner survei kepuasan karyawan, pertanyaan tentang pendidikan dan pelatihan dipisah. Skala penilaian dibuat rentang nilai, misalnya 0-100. Pertanyaan tentang remunerasi sebaiknya dipisahkan antara gaji, tunjangan, jasa pelayanan, bonus, *benefit* lainnya. Istilah praktik manajemen disempurnakan menjadi penerapan manajerial.
 - m. Di formulir analisis beban kerja untuk hari dan tanggal perlu diperbesar. Istilah pengamatan dihapus. Perlu ditambah tanda tangan atasan langsung.
 - n. Penilaian kinerja sebaiknya dilakukan 360 derajat, oleh atasan, rekan selevel, dan bawahan. Pak Widodo akan mengirimkan catatan khusus untuk formulir penilaian kinerja.
2. Pelaksanaan konsep pengelolaan SDM yang dihasilkan dari Penataan SDM perlu dikawal dengan baik dan dilakukan secara berkesinambungan.
3. Persiapan pelaksanaan hasil penataan SDM:
 - a. HRD harus cepat mendesain Diklat dan penilaian lain untuk menjadi *credit point* untuk jenjang karir.
 - b. Perlu disusun kebijakan (Keputusan Direktur/Peraturan Direktur), Protap dan SOP. Daftarnya dapat dikonsultasikan terlebih dahulu dengan Pak Widodo.
 - c. Perlu dilakukan *review* kesiapan tenaga HRD baik secara jumlah dan kompetensi untuk melaksanakan hasil penataan SDM.



4. P4MU bisa mengembangkan unit bisnis lembaga Diklat, namun di internal RSMU sendiri juga tetap perlu ada unit kerja Diklat.
5. Pejabat struktural tidak perlu dibatasi dengan masa jabatan.

Pimpinan Rapat,
Wakil Ketua Badan Pengurus P4MU,

dr. Widodo J. Pudjirahardjo, M.S., M.PH., Dr.PH.

Notulis,
Staf Sekretariat P4MU,

Ella Faiqotus Sholviah, S.KM.

Kepala Bagian Umum dan HRD
RS Mata Undaan Surabaya,

Dyan Kartika Sari, S.KM.

Kepala Subbagian HRD
RS Mata Undaan Surabaya,

Dewi Purwantiningsih, M.Psi., M.M.

Kepala Unit SIRS
RS Mata Undaan Surabaya,

Bayu Wijaya, S.Kom.

Wakil Direktur Pelayanan Medis
RS Mata Undaan Surabaya,

dr. Aditya Bagus Djatmiko, M.Kes.

Wakil Direktur Umum dan Keuangan
RS Mata Undaan Surabaya,

Hargo Wahyuono, S.E., M.Si., Ak., CA.

Direktur
RS Mata Undaan Surabaya,

dr. Sahata P. H. Napitupulu, Sp.M.



Ketua Dewan Pengawas
RS Mata Undaan Surabaya,

dr. Sudjarno W., Sp.M (K)

Anggota Dewan Pengawas
RS Mata Undaan Surabaya,

Drs. Seedyatmono

Bendahara Badan Pengurus P4MU,

Dr. Ontot Murwato, Drs., MM., AK., CA., CMA., CPA.

Wakil Bendahara Badan Pengurus P4MU,

Dr. Mohamad Badri, Sp.M.

Ketua Badan Pengurus P4MU,

Drs. H. Arif Afandi, M.Si.

Sekretaris Badan Pengurus P4MU,

Ahwar, S.H.

Ketua Badan Pengawas P4MU,

Wisjubroto Heruputranto

Anggota Badan Pengawas P4MU,

Ir. Doellatip

Dokumentasi :

