

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian**

###### **a. Sejarah RSUD Muhammadiyah Delanggu**

Rumah Sakit Umum (RSU) PKU Muhammadiyah Delanggu merupakan rumah sakit milik Pimpinan Cabang Muhammadiyah Delanggu yang ditetapkan sebagai rumah sakit Tipe D dengan Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor : HK.03.05/I/1599/11 tentang Penetapan Kelas RSUD Muhammadiyah Delanggu sejak tanggal 28 Juni 2011.

Pendirian RSUD Muhammadiyah Delanggu diawali dengan berdirinya Balai Pengobatan dan Rumah Bersalin sejak tahun 1996. Kemudian pada tahun 2011, RSUD Muhammadiyah Delanggu mendapatkan ijin bertahap. Dari Ijin Uji Coba, Ijin Operasional Sementara, Ijin Operasional hingga Ijin Tetap diterbitkan Pemerintah Daerah Kabupaten Klaten pada tanggal 27 Oktober 2011 dengan Surat Keputusan Bupati Klaten Nomor : 503 / 430 / 2011.

Hingga saat ini, RSUD Muhammadiyah Delanggu telah lulus akreditasi Tingkat Dasar 5 Pelayanan, dengan sertifikat Nomor : KARS-SERT/465/IV/2012. RSUD Muhammadiyah Delanggu juga telah mendapatkan sertifikasi ISO 9001 – 2008 dari BSI untuk Proses Pelayanan di IGD, Rawat Jalan, Rawat Inap, Laboratorium,

Farmasi, Perawatan Maternitas, Gizi, Kamar Operasi dan ICU dengan Nomor : FS593021 pada 21 Januari 2012.

**b. ProfilRSU PKU Muhammadiyah Delanggu**

Berikut merupakan profil RSU PKU Muhammadiyah Delanggu secara ringkas:

Nama rumah sakit	: RSU PKU Muhammadiyah Delanggu
Alamat rumah sakit	: Jalan Raya Delanggu Utara No. 19, Delanggu, Klaten, Jawa Tengah
Pendiri	: Pimpinan Cabang Muhammadiyah Delanggu
Tipe/Kelas RS	: D
Luas bangunan	: ± 13.000 m <sup>2</sup>
Luas lahan	: ± 21.300 m <sup>2</sup>
Jumlah tempat tidur	: 204 bed
SK Penetapan Kelas	: RS Tipe D : Keputusan Menkes RI Nomor : HK.03.05/I/1599/11, 28 Juni 2011
Ijin Tetap	: Surat Keputusan Bupati Klaten Nomor : 503/403/2011 tanggal 27 Oktober 2011
Jumlah SDM	: 313 orang, terdiri dari: Dokter Umum11 orang Dokter Spesialis 27 orang Psikolog 1 orang Dokter Gigi 2 orang Perawat 125 orang Bidan 24 orang Perawat OK 7 orang

Fisioterapi 4 orang

Akupunturis 2 orang

Rekam Medis 17 orang

Farmasi 22 orang

Analisis Kesehatan 8 orang

Instalasi Gizi 14 orang

Radiologi 4 orang

Umum 30 orang

Keuangan 15 orang

BOR : 75%

**c. Visi, Misi dan Falsafah RSUD Muhammadiyah Delanggu**

Visi RSUD Muhammadiyah Delanggu ialah terwujudnya Rumah Sakit dengan pelayanan kesehatan yang komprehensif dan bermutu bagi masyarakat. Adapun Misi RSUD Muhammadiyah Delanggu ialah memberikan pelayanan kesehatan yang paripurna, bermutu, profesional dan islami kepada masyarakat.

Falsafah RSUD Muhammadiyah Delanggu merupakan perwujudan iman kepada Allah SWT dan menjadikannya sebagai sarana ibadah.

**d. Kedudukan Departemen PSDI dalam Struktur Organisasi**

RSUD Muhammadiyah Delanggu adalah Rumah Sakit Tipe D yang dipimpin oleh seorang Direktur, dibantu oleh Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Keuangan, Kepala Bidang Pelayanan Medis,

dan Kepala Bidang Penunjang Medis. Bagian Sumber Daya Manusia merupakan *strategic partner* pelayanan medis dan non medis di RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu yang berada dibawah garis komando Kepala Bagian Umum. Bagian Sumber Daya Manusia dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian dan dibantu oleh staff dibawahnya dengan sebutan Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Kerohanian, Hukum dan Diklat, staf Kepegawaian dan Diklat serta staf Kerohanian.

Adapun yang menjadi tugas, tanggungjawab, wewenang, serta hasil kerja dari Kepala Sub Bagian Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Kerohanian, Hukum dan Diklatialah sebagai berikut :

#### 1. Tugas

##### a) Melakukan Fungsi Perencanaan, meliputi :

- Membantu Kepala Bagian Umum dalam menyusun rencana pengaturan Pegawai RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu.
- Membantu Kepala Bagian Umum dalam pembuatan surat dan atau form tentang Kepegawaian.
- Membantu Kepala Bagian Umum dalam menyusun rencana untuk pelaksanaan Pokok - Pokok Peraturan RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu.
- Membantu Kepala Bagian Umum dalam menyusun rencana pembinaan kepegawaian bagi karyawan dan pasien RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu.

- Melaksanakan fungsi perencanaan di bidang pendidikan dan pelatihan yang meliputi :
  - Menyusun RAPB dan menyusun program Bidang Diklat jangka pendek dan jangka panjang sesuai dalam rencana strategis RSUD Muhammadiyah Delanggu.
  - Menyusun standar operasional prosedur penyelenggaraan bidang Diklat meliputi : Orientasi, Pendidikan lanjut, *In House Training*, Pelatihan/Seminar, Penelitian dan Praktek Kerja Lapangan.
  - Menyusun rencana kebutuhan sarana dan prasarana bidang Diklat.
  - Menyusun tata tertib, atau aturan mahasiswa PKL/penelitian sesuai yang telah ditetapkan.
  - Menyusun jadwal orientasi karyawan baru.
  - Menyusun jadwal personil atau peserta yang akan mengikuti pendidikan/pelatihan.
  - Membentuk atau menyusun panitia pelaksana pelatihan, *In House Training*, Seminar Intern.
  - Menyusun formasi kapasitas penempatan bagi mahasiswa PKL.
- Membantu Kepala Bagian Umum dalam menyusun rencana pembinaan kerohanian (Keislaman dan Kemuhammadiyah) bagi karyawan dan pasien dalam

upaya menciptakan suasana Islami di RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu.

- b) Melakukan Fungsi Penggerakan dan Pelaksanaan, meliputi :
- Membantu Kepala Bagian Umum dalam melaksanakan pengadaan pegawai/karyawan pada tiap tahun anggaran sesuai dengan formasi yang ada, pembuatan Surat Keputusan/Kontrak Kerja baik kepada pegawai/karyawan tidak tetap, kontrak, honorer dan para dokter tamu baik dokter umum maupun spesialis.
  - Membantu Kepala Bagian Umum dalam membuat Daftar Nominatif Pegawai setiap akhir tahun anggaran.
  - Membantu Kepala Bagian Umum melaksanakan pembuatan Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) pada setiap akhir tahun anggaran.
  - Membantu Kepala Bagian Umum dalam melaksanakan peraturan dan pengaturan pegawai, yang meliputi : melaksanakan kontrol absensi, merekap jam kerja dan lembur karyawan, menangani dan melayani permasalahan kesejahteraan pegawai (Jamsostek dan lain-lain), mengatur Surat Ijin, Cuti dan perjalanan dinas pegawai.
  - Membantu Kepala Bagian Umum dalam menyelenggarakan pembinaan disiplin pegawai melalui pengajian dan pembinaan khusus.

- Membantu Kepala Bagian Umum dalam mengkoordinasikan pelaksanaan bimbingan kerohanian pasien maupun karyawan.
- Membantu Kepala Bagian Umum dalam memberikan penyuluhan, bimbingan, pembinaan akhlakul karimah terhadap pasien dan karyawan RSUD Muhammadiyah Delanggu.
- Membantu Kepala Bagian Umum dalam membuat buku Bimbingan Ibadah Bagi Orang Sakit dan membentuk tim pemulasaraan jenazah bagi pasien yang meninggal di RSUD Muhammadiyah Delanggu.
- Membantu Kepala Bagian Umum dalam urusan pendidikan dan pelatihan, meliputi :
  - Menyusun dan memberikan materi menyelenggarakan orientasi bagi karyawan baru/lama, PKL, magang.
  - Melaksanakan seleksi bagi karyawan yang akan pelatihan dan pendidikan terhadap unit terkait.
  - Bersama dengan panitia yang telah ditetapkan melaksanakan pelatihan, seminar, *In House Training*.
  - Melaksanakan rapat koordinasi dengan para CI (pembimbing lahan) dan Institusi pendidikan untuk menunjang kelancaran bimbingan.
  - Melaksanakan proses kerja sama kemitraan di bidang Diklat kepada institusi kesehatan/pendidikan dalam

rangka peningkatan dan pengembangan pelayanan kesehatan di RSUD Muhammadiyah Delanggu.

- Melaksanakan bimbingan kepada mahasiswa PKL
- Melaksanakan administrasi, pelaporan dan pendokumentasian terhadap penyelenggaraan kegiatan Diklat.

c) Melakukan fungsi pengawasan, meliputi :

- Menilai pelaksanaan tugas para staf yang dibawah, agar sesuai dengan yang ditetapkan.
- Mengevaluasi pelaksanaan tugas para staf yang dibawahnya, untuk mengetahui permasalahan dan penanggulangannya serta melakukan mekanisme umpan balik dan tindak lanjut atas permasalahan dan penanggulangannya.
- Menilai pelaksanaan tugas dan prestasi kerja para staf yang dibawahnya sebagai bahan pembinaan karir.

d) Melakukan tugas lain, dengan ijin atau penugasan :

- Mewakili Kepala Bagian Umum RSUD Muhammadiyah Delanggu dalam membina hubungan yang baik dengan lembaga atau perorangan diluar RSUD Muhammadiyah Delanggu terkait dengan pelayanan bagian umum Rumah Sakit.
- Melaksanakan tugas lain yang diperintahkan pimpinan.



## 2. Tanggungjawab

- a) Kelancaran rekrutmen tenaga sesuai dengan kebutuhan.
- b) Kelancaran dan ketertiban pengelolaan kepegawaian.
- c) Pengembangan sistem penggajian insentif secara tertib sehingga mendukung timbulnya semangat kerja yang tinggi.
- d) Pembinaan kinerja karyawan.
- e) Evaluasi efektifitas dan efisien kinerja manajemen kepegawaian.
- f) Kegiatan kerohanian terhadap pasien dan karyawan.
- g) Terciptanya suasana yang Islami di RSUD Muhammadiyah Delanggu.
- h) Menjamin kelancaran terhadap terselenggaranya pengelolaan pelayanan bidang pendidikan dan pelatihan di RSUD Muhammadiyah Delanggu, sesuai yang ditetapkan, meliputi *In House Training*, Orientasi, Pendidikan Lanjut, Pelatihan/seminar, Penelitian dan PKL

## 3. Wewenang

- a) Memproses cuti, lembur dan lain-lain yang berhubungan dengan ketenagakerjaan atau pegawai yang telah mendapatkan persetujuan dari masing-masing Kepala Unit Kerjanya.
- b) Mengatur dan mengawal pelaksanaan surat keputusan Peraturan, Instruksi Pengurus dan Direktur RSUD Muhammadiyah Delanggu.

- c) Membuat konsep sanksi pegawai yang melanggar aturan yang berlaku.
- d) Membuat usulan untuk program pembinaan dan pengembangan dalam rangka meningkatkan mutu SDM.
- e) Melaksanakan pembinaan kerohanian terhadap pasien dan karyawan.
- f) Mengusulkan peserta diklat sesuai ketentuan yang berlaku.
- g) Memelihara dan mempertahankan proses dan hasil kerja diklat terhadap mutu layanan di RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu.
- h) Menyajikan data beserta analisa bidang diklat sebagai pertimbangan atasan dalam mengambil keputusan.

#### 4. Hasil Kerja

- a) Tersajinya data dan pelaporan yang informatif, cepat, akurat mengenai situasi pegawai RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu.
- b) Tercapainya pengadaan tenaga sesuai standart persyaratan dan sesuai program atau kebutuhan yang telah disetujui pimpinan.
- c) Tercapainya kesejahteraan pegawai sesuai program.
- d) Meningkatnya disiplin kerja dan kualitas SDM.
- e) Berkurangnya keluhan pegawai tentang pelayanan administrasi kepegawaian.
- f) Pendayagunaan SDM yang efisien dan efektif sesuai *job description*.

- g) Terciptanya suasana Islami di RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu.
- h) Peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap karyawan terhadap peningkatan kinerja sesuai dengan bidangnya atau peningkatan kualitas dan produktifitas rumah sakit.

**e. Standar Pengelolaan Sumber Daya Manusia RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu**

Berdasarkan hasil observasi terhadap dokumen–dokumen RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu, diperoleh informasi mengenai ketentuan-ketentuan RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu dalam mengelola kepegawaian sebagaimana berikut :

1. Perencanaan Pegawai
  - a. Perencanaan pegawai dilakukan oleh kepala unit terkait berdasarkan pada beban kerja, adanya formasi dan pengembangan pelayanan.
  - b. Setiap pengajuan penambahan pegawai wajib disertai analisa beban kerja dan penghitungan pola ketenagaan yang akan disesuaikan dengan standar beban kerja yang telah disusun kepala unit terkait dan bagian kepegawaian.

2. Rekrutmen dan seleksi

Rekrutment merupakan proses mencari, menemukan, menarik para calon karyawan untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi. Rekrutmen juga merupakan serangkaian memikat

pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang telah diidentifikasi oleh Bagian SDM dalam perencanaan atau pengembangan karyawan, adanya mutasi, transfer karyawan ke bagian lain, adanya karyawan yang meninggal, mengundurkan diri atau yang telah memasuki masa pensiun.

Rekrutmen dan seleksi di Bagian Sumber Daya Manusia dilaksanakan berdasarkan kebutuhan dalam rangka memnuhi *gap* atau ketidaksesuaian antara standarisasi dan kondisi ketenagaan yang ada, selain itu, rekrutmen dan seleksi juga dapat dilaksanakan dalam rangka memenuhi standar kompetensi dan kualifikasi tenaga dalam rangka memenuhi standar Rencana Strategi RSUD Muhammadiyah Delanggu.

Adapun ketentuan dari proses seleksi dan rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a) Calon pegawai baru yang diterima bekerja di RSUD Muhammadiyah Delanggu harus sesuai dengan ketentuan dalam pokok-pokokperaturan yang berlaku.
- b) Semua kegiatan perekrutan karyawan dilakukan oleh Team Penerimaan dan Pemberhentian Pegawai RSUD Muhammadiyah Delanggu yang telah di tetapkan dengan Surat Keputusan Direktur.
- c) Pegawai yang diterima sebagai pegawai baru adalah yang berhasil melewati tahap seleksi perekrutan dan diputuskan

dalam rapat Team Penerimaan dan Pemberhentian Pegawai dengan Direktur.

- d) Calon pegawai yang dinyatakan diterima sebagai pegawai baru harus melalui proses Kredensial sesuai kompetensi yang dimiliki.
- e) Sebelum bekerja, semua calon pegawai yang diterima harus melalui tahap orientasi pegawai baru
- f) Penetapan dan penempatan pegawai baru sesuai dengan kompetensi dan kebutuhan rumah sakit.

### 3. Pemberian Kompensasi

- a) Pemberian upah karyawan berdasar pada standar gaji rumah sakit RSUD PKU Muhammadiyah Delanggu atau Pedoman Mutu RS.
- b) Peraturan gaji dan tunjangan didasarkan pada status kepegawaian serta pangkat dan golongan yang diatur dalam ketentuan tersendiri.
- c) Disamping gaji dan tunjangan, diberikan insentif prestasi kerja serta bonus lain sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### 4. Penilaian Kinerja

Penilaian terhadap kinerja karyawan dilakukan setiap 4 tahun untuk menentukan kenaikan golongan atau pangkat. Untuk pegawai *outsourcing* penilaian dilakukan setiap satu tahun sekali.

## 2. Hasil Triangulasi

Triangulasi pada penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Kerohanian, Hukum dan Diklat sekarang dan mantan Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Kerohanian, Hukum dan Diklat periode sebelumnya dengan hasil sebagai berikut :

- a) Perencanaan pegawai dilakukan atas dasar beban kerja, adanya formasi serta pengembangan pelayanan. Jika terdapat pengajuan penambahan pegawai maka wajib disertai analisa beban kerja dan penghitungan pola ketenagaan yang akan disesuaikan dengan standar beban kerja yang telah disusun kepala unit terkait dan bagian kepegawaian.
- b) Seleksi atau rekrutmen sumber daya manusia Pegawai RSUD Muhammadiyah Delanggu dilakukan oleh karena adanya hal-hal tertentu, yaitu: kebutuhan SDM RS yang harus dipenuhi dan memenuhi syarat tertentu, berbagai pilihan keadaan calon yang mendaftar, dan berusaha memilih dengan tepat pada calon yang mendaftar. Jadi dari ketiga hal tersebut diperlukan keseimbangan antara kebutuhan, pilihan dan ketepatan. Sehingga inti pokok yang diperlukan dalam seleksi adalah “kebutuhan dipenuhi dengan tepat”, yaitu: tepat jumlah sesuai kebutuhan, tepat kualifikasi sesuai kebutuhan dan tepat waktu sesuai kebutuhan.
- c) Kompensasi pegawai diberikan dengan mempertimbangkan tingkat pendidikan, golongan serta masa kerja pegawai. Untuk prestasi kerja

belum diperhitungkan sebagai salah satu faktor yang membedakan tingkat kompensasi. Saat ini, kompensasi belum signifikan dalamengaruhi kinerja pegawai.

- d) Penilaian kinerja dilakukan dengan menggunakan instrumen yang telah ditetapkan. Pelaksanaan penilaian belum dilaksanakan secara berkesinambungan sehingga dilaksanakan hanya bila dibutuhkan saja, misalnya saat pengangkatan atau kenaikan pangkat. Penilaian kinerja belum signifikan mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil penilaian sebagai dasar dalam memutuskan kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

### 3. Gambaran Karakteristik Informan

Informan pada penelitian ini berjumlah 12 orang, 10 orang informan utama dan 2 orang informan triangulasi. Dari 10 Informan utama 6 orang dari jajaran staf dan 4 lainnya dari jajaran pejabat struktural. Untuk informan triangulasi, 1 orang merupakan Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Kerohanian, Hukum dan Diklat dan 1 orang lagi mantan Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Kerohanian, Hukum dan Diklat periode sebelumnya. Data informan selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1

#### Gambaran Karakteristik Informan

No	Kode Informan	Umur	Pendidikan Formal Terakhir	Jabatan	Masa Kerja	Keterangan
1.	i 1	35 th	S1	Manajer	14 th	Informan utama
2.	i 2	42 th	SLTA	Staf	14 th	Informan utama

3.	i 3	39 th	SLTA	Staf	15 th	Informan utama
4.	i 4	35 th	D III	Staf	15 th	Informan utama
5.	i 5	35 th	D III	Staf	12 th	Informan utama
6.	i 6	38 th	D III	Staf	15 th	Informan utama
7.	i 7	32 th	S 1	Manajer	7 th	Informan utama
8.	i 8	53 th	S 1	Manajer	23 th	Informan utama
9.	i9	39 th	S1	Manajer	15 th	Informan utama
10.	i10	38 th	D III	Staf	17 th	Informan utama

Berdasarkan tabel 4.1, maka karakteristik informan berdasarkan usia informan adalah 25-35 tahun sebanyak 40%, 36-45 tahun sebanyak 50% dan 46-55 tahun sebanyak 10%. Karakteristik informan berdasarkan pendidikan formal terakhir, informan yang berpendidikan SLTA sebanyak 20%, D3 sebanyak 40%, S1 sebanyak 40%. Dari sisi jabatan terdapat 4 orang informan yang menjabat sebagai manajer dan 6 orang informan yang menjabat sebagai staf. Karakteristik informan berdasarkan lama bekerja dimulai dari 5 – 15 tahun sebanyak 80%, 16 - 25 tahun sebanyak 20%.

Observasi yang dilakukan oleh peneliti selama penelitian, yaitu mencakup observasi dokumen perencanaan pegawai, pelaksanaan rekrutmen dan seleksi, komponen penggajian, formulir dan mekanisme penilaian kinerja.



#### 4. Koding Dan Rumusan Tema Hasil Penelitian

Tabel 4.2 Variabel Perencanaan SDM

Pertanyaan	Jawaban Informan	Koding	Kategori	Tema
Apa yang anda ketahui tentang perencanaan tenaga kerja di unit saudara/di rumah sakit ?	<i>Perencanaan tenaga kerja yaitu fungsi utama pimpinan organisasi dalam keperawatan. Dimana proses memperkirakan jumlah tenaga, jenis pengetahuan, keterampilan, dan prilaku yang dibutuhkan dalam pelayanan kesehatan (1).</i>	(1) Fungsi pemimpin	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sebagai fungsi utama pimpinan organisasi</li> <li>- Merupakan proses perkiraan jumlah tenaga</li> <li>- Mempertimbangkan pengetahuan, keterampilan dan prilaku yang dibutuhkan</li> </ul>	Perencanaan tenaga kerja merupakan proses perkiraan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan kebutuhan kompetensi, jam kerja, BOR, RAB, dan TT setiap tahunnya.
	<i>Adalah program untuk memenuhi kebutuhan ketenagaan di suatu unit sesuai dengan standar &amp; kopetensi yang berlaku/dibutuhkan (2).</i>	(2) Kebutuhan ketenagaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Program pemenuhan kebutuhan ketenagaan</li> <li>- Tenaga yang sesuai kompetensi dan standar yang dibutuhkan</li> </ul>	
	<i>Tenaga direncanakan tiap tahunnya. Tenaga dihitung berdasarkan jam kerja efektif. BOR ruangan/ RS dihitung tiap bulan sebagai kontrol, sedangkan untuk kebutuhan tenaga dihitung berdasarkan BOR dalam 1 tahunnya..(3)</i>	(3) Perencanaan sama dengan menghitung tenaga	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perhitungan tenaga berdasarkan jam efektif</li> <li>- BOR dihitung sebagai kontrol</li> <li>- Kebutuhan tenaga dihitung melalui BOR</li> </ul>	
	<i>Tenaga dihitung berdasarkan jumlah BOR, jam kerja efisien dalam 1 tahun (4)</i>	(4) Dihitung berdasarkan jumlah BOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perhitungan ketenagaan</li> </ul>	
	<i>Kebutuhan tenaga direncanakan setiap tahun dihitung berdasarkan beban kerja dalam setiap unit</i>	(5) Tenaga kerja direncanakan sesuai RAB	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perhitungan kebutuhan tenaga direncanakan setiap tahun</li> </ul>	

	<i>kerja dan senantiasa di evaluasi berdasarkan naik turunnya BOR dan jumlah TT. Dan untuk kebutuhan <u>tenaga di RS direncanakan berdasarkan RAB dan didasarkan beban kerja setiap unit dengan melihat BOR dan jumlah TT dalam 1 tahun (5)</u></i>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dievaluasi melalui jumlah TT</li> <li>- Direncanakan sesuai RAB</li> </ul>	
	Tenaga dihitung berdasarkan jumlah BOR, <u>jam kerja efisien</u> dalam 1 tahun (6)	(6) Dihitung berdasarkan jam kerja efisien	- Perhitungan berdasarkan jam kerja	
Hambatan apa yang dihadapi dalam perencanaan SDM ?	<i><u>Dalam perencanaan SDM belum sepenuhnya mendapat pelatihan-pelatihan sesuai yang diharapkan di setiap ruanagan (7)</u></i>	(7) Pelatihan (8) bagi SDM	- Diperlukan pelatihan-pelatihan sesuai kebutuhan	Hambatan yang dihadapi dalam perencanaan SDM diantaranya ialah kurangnya pelatihan yang dibutuhkan, ketidakmerataan SDM, BOR yang tidak merata, banyaknya tenaga yang cuti hamil atau melahirkan, serta pengiriman tenaga kerja yang tidak terdeteksi.
	<i><u>Kurangnya peminat pada job tertentu (misal: tenaga elektromedis). Dengan pertimbangan efisiensi kadang-kadang untuk unit tertentu terbatas kuotanya (8)</u></i>	(9) Kurangnya peminat di job tertentu dan terbatasnya kuota di unit tertentu	- Diperlukan pemertaan tenaga kerja	
	<i><u>Kurangnya SDM, dengan pertimbangan efisiensi untuk unit tertentu terbatas SDMnya (sumber daya manusia) (9)</u></i>	(10) kurangnya SDM serta terbatasnya SDM pada unit tertentu.	- Beberapa unit kekurangan SDM	

	<i>Naik turunnya BOR, BOR yang tidak merata, ada cuti hamil melahirkan yang cukup banyak karena tenaga dalam masa puber/produktif, pelatihan/pengiriman tenaga yang tidak terdeteksi. (10)</i>	(11) BOR yang tidak merata serta hambatan lainnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BOR yang tidak merata</li> <li>- Cuti hamil/melahirkan</li> <li>- Pengiriman tenaga kerja yang tidak terdeteksi</li> </ul>	
	<i>Tenaga kerja cuti melahirkan, BOR naik turun tidak stabil, tenaga kerja pelatihan (11)</i>	(12) cuti melahirkan dan BOR yang tidak stabil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kenaikan BOR tidak stabil</li> <li>- cuti melahirkan</li> <li>- pelatihan tenaga kerja</li> </ul>	
	<i>Waktu pelaksanaan rekrutmen, ketersediaan ruanagan dalam proses seleksi. (12)</i>	(13) rekrutmen dan seleksi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- waktu rekrutmen yang kurang tepat</li> <li>- ketersediaan ruanagan dalam proses seleksi.</li> </ul>	
	<i>Naik turunnya BOR, BOR yang tidak merata, kebutuhan tenaga yang tidak terpenuhi karena seperti yang dipersyaratkan tidak ada conthnya tenaga elektromedis (termasuk langka), <u>banyaknya yang cuti serta mendadak mengundurkan diri.</u> (13)</i>	(14) tenaga kerja yang cuti dan mengundurkan diri	<ul style="list-style-type: none"> <li>- naik turunnya BOR</li> <li>- kurangnya tenaga yang dibutuhkan</li> <li>- tenaga kerja yang cuti</li> <li>- tenaga kerja yang mengundurkan diri</li> </ul>	
	<i>BOR yang tidak stabil (naik turun), ada tenaga cuti melahirkan, <u>ada tenaga yang dikirim pelatihan.</u> (14)</i>	(15) tenaga yang ikut pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- BOR yang naik turun</li> <li>- Tenaga yang cuti</li> <li>- Tenaga yang dikirim pelatihan</li> </ul>	

Berdasarkan tabel 4.2 diperoleh suatu kesimpulan bahwa perencanaan tenaga kerja merupakan proses perkiraan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan kebutuhan kompetensi, jam kerja, BOR, RAB, dan TT setiap tahunnya. Selain itu, yang dihadapi dalam perencanaan SDM diantaranya ialah kurangnya pelatihan yang dibutuhkan, ketidakmerataan SDM, BOR yang tidak merata, banyaknya tenaga yang cuti hamil atau melahirkan, serta pengiriman tenaga kerja yang tidak terdeteksi.

**Tabel 4.3 Variabel Rekrutmen dan Seleksi**

<b>Pertanyaan</b>	<b>Jawaban Informan</b>	<b>Koding</b>	<b>Kategori</b>	<b>Tema</b>
Bagaimana kebijakan rekrutmen dan seleksi yang ada di RSUD Muhammadiyah Delanggu ?	<i>Kebijakan rekrutmen dan seleksi di rumah sakit RSUD Muhammadiyah Delanggu yang saya tahu, <u>sesuai ruangan yang membutuhkan tenaga</u> (1)</i>	(1) Sesuai posisi yang dibutuhkan	- Sesuai posisi yang dibutuhkan	Rekrutmen dilakukan sesuai kebutuhan masing-masing unit yang disetujui oleh pimpinan dengan melewati tahapan seleksi yang ketat
	<i><u>Diusulkan dari unit, disetujui oleh pimpinan/ direktur, pengumuman lowongan kerja dan seleksi</u> (2)</i>	(2) Diusulkan dari unit	- Usulan dari unit yang membutuhkan - Disetujui pimpinan - Melalui pengumuman lowongan kerja dan seleksi	
	<i><u>Diusulkan di unit yang disetujui oleh pimpinan/ direktur, pengumuman lowongan kerja serta proses seleksi</u> (3)</i>	(3) Persetujuan pimpinan	- Usulan dari unit - Pengumuman lowongan kerja - Proses seleksi	
	<i><u>Rekrutmen di mulai dari dalam dan dari luar ini dilakukan bila ada tenaga yang tidak sesuai dengan kebutuhan dilakukan rekrutmen dari dalam, bila</u></i>	(4) Dari dalam dan luar dan disetujui oleh direktur dan	- Rekrutmen dari dalam dan dari luar	

	<i>tidak ada dilakukann rekrutmen dari luar sesuai dengan pengajuan unit yang telah disetujui direktur dan dirapatkan dalam forum rapat pimpinan.(4)</i>	dirapatkan	
	<i>Proses rekrutmen dari dalam dan luar bila ada tenaga yang sesuai dengan kebutuhan dilakukan rekrutmen dari dalam dengan <u>pengajuan kepada direktur</u> (5)</i>	(5) Pengajuan kepada direktur	- Jika ada tenaga yang sesuai kebutuhan maka perekrutan dari dalam
	<i><u>Rekrutmen dimulai dari dalam dan dari luar</u>, ini dilakukan bila ada tenaga yang tidak sesuai dengan kebutuhan dilakukan rekrutmen dari dalam, bila tidak ada dilakukan rekrutmen dari luar sesuai dengan pengajuan unit yang telah disetuju direktur dan telah dirapatkan dalam forum rapat pimpinan (6)</i>	(6) Dari dalam dan luar dan disetujui oleh direktur dan dirapatkan	
	<i><u>Rekrutmen diprioritaskan dari internal unit terlebih dahulu</u>, jika tidak tercukupi/ tidak sesuai kulaifikasi baru kemudian rekrutmen dari eksternal. Rekrutmen dan seleksi sesuai dengan persyaratan/ kualifikasi SDM yang dibutuhkan, (7)</i>	(7) Prioritas untuk internal terlebih dahulu	- Prioritas rekrutmen - Rekrutmen sesai dengan persyaratan yang dibutuhkan
	<i><u>Rekrutmen dilaksanakan sangat ketat dengan melibatkan tim internal dan external dengan melaliui tahapan yang ketat mulai seleksi administrasi, kesehatan, psikotes, dan wawancara</u></i>	(8) Pelaksanaan rekrutmen sangat ketat dan melalui bebrapa tes	- Proses rekrutmen yang ketat - Melibatkan tim internal dan eksternal

	(8)			
Bagaimana cara rekrutmen dan seleksi yang selama ini dilaksanakan?	<i>Yang saya tau dengan cara merencanakan kebutuhan SDM sesuai jumlah dan keahlian tenaga yang dibutuhkan di rumah sakit melalui tes keahlian, wawancara, keagamaan, dan psikotes. (9)</i>	(9) sesuai yang dibutuhkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sesuai perencanaan kebutuhan SDM</li> <li>- melalui beberapa tes (keahlian, wawancara, keagamaan, psikotes)</li> </ul>	Rekrutmen dan seleksi dilaknakan sesuai kebutuhan melalui beberapa tahapan
	<i>Tahapan: pengumuman lowongan kerja, penerimaan berkas lamaran, proses seleksi (administrasi, tes kesehatan, psikotes, tes tertulis, wawancara), calon karyawan diterima (10)</i>	(10) melalui tahapan-tahapan	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tahapan pengumuman lowongan kerja</li> <li>- tahapan penerimaan berkas</li> <li>- tahapan proses seleksi</li> <li>- tahapan penerimaan</li> </ul>	
	<i>Rekrutmen dilakukan dengan informasi lewat media sosial, surat pada dinas dan instansi yang terkait, tes dilakukan mulai dari seleksi administrasi, psikotes, tes kesehatan, tes tulis akademik, agama, tes keahlian dan agama, tes wawancara, hasil akhir tim melakuka rapat dengan direktur, hasil akhir tes diumumkan lewat media sosial maupun secara langsung (11)</i>	(11) informasi lewat media sosial dan hasil diumumkan secara langsung ataupun lewat media sosial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- publikasi rekrutmen</li> <li>- seleksi yang dilakukan</li> <li>- publikasi hasil penerimaan</li> </ul>	

	<p><i>Proses dilakukan dengan menyebarkan informasi lewat medsos, surat-surat ke dinas / instansi yan terkait. Proses seleksi dimulai dari proses administrasi, psikotes, tes kesehatan, tes akademik agama, tes praktek kopetensi, tes wawancara dan hasil akhir dari rekrutmen dirapatkan dengan direksi.(12)</i></p>	<p>(12)proses dilakukan dengan melauai tahapan-tahapan dan hasil akhir dirapatkan oleh dewan direksi</p>	<p>- hasil akhir disetujui direksi</p>	
	<p><i>Rekrutmen dilakukan dengan informasi lewat media sosal, surat pada dinas dan instansi yang terkait, tes dilakukan mulai dari seleksi administrasi, psikotes, tes kesehatan, tes tulis akademik, agama, tes keahlian dan agama, tes wawancara, hasil akhir tim melakukna rapat dengan direktur, hasil akhir tes diumumkan lewat media sosial maupun secara langsung (13)</i></p>	<p>(13)informasi lewat media sosial dan hasil diumumkan secara langsung atupun lewat media sosial</p>	<p>- pengumuman hasil rekrutmen</p>	
	<p><i>Sesuai tahapan yang ada di RS persyaratan administrasi, psikotes, tes kesehatan, dan wawancara. (14)</i></p>	<p>(14)sesuai dengan tahapan yang ada di rumah sakit</p>	<p>- tahapan seleksi</p>	
	<p><i>Rekrutmen dilakukan dengan informasi lewat media sosial, instansi, disosialisaikan sesuai informasi yang dibutuhkan melalui tahapan seleksi yang sangat ketat dari seleksi administrasi sampai dengan seleksi wawancara, dan yang diterima / lolos akan diumumkan secara resmi lewat</i></p>	<p>(15)publikasi media sosila, tahapan seleksi, penetapan karyawan yang diterima</p>	<p>- penempatan pegawai sesuai kompetensinya</p>	

	<i>medsos . papanpengumuman. Yang diterima akan ditempatkan sesuai kompetensinya.(15)</i>			
Apa saja kendala-kendala pengadaan tenaga kerja?	<i>Kurang/tidak ada peminat pada job tertentu. contoh: tenaga teknik elektromedis. Usulan pengajuan yang belum tentu disetujui (16)</i>	(16)minimnya peminat pada job tertentu	- kurang peminat	Kendala dalam pengadaan tenaga kerja di antaranya ialah kurangnya peminat pada bidang tertentu, SDM yang sedikit, serta kualitas SDM yang masih kurang.
	<i>Usulan pengajuan yang belum tentu disetujui Kurangnya SDM (sumber daya manusia)(17)</i>	(17)Pengajuan yang tidak tentu diterima dan kurangnya SDM	- pengajuan yang tidak tentu diterima - kurangnya SDM	
	<i>Minimnya suplay SDM, jadwal seleksi yang terkadang tidak tepat, banyaknya pelamar yang tidak lengkap syaratnya terutama STR. (18)</i>	(18)SDM yang sedikit, dan kurangnya syarat dari pelamar terutama STR	- Minimnya suplay SDM - jadwal seleksi yang tidak tepat - pelamar yang tidak sesuai syarat	
	<i>Kulaitas personil, personil yang sudah masuk kualifikasi kadang sudah diterima di instansi lain (19).</i>	(19)masalah personil atau SDM	- kualitas pegawai yang rendah	
	<i>Minimnya suplay SDM Banyakna pelamar yang tidak bisa memenuhi persyaratan yang ditentukan Banyak pelamar yang gagal di seleksi-seleksi/ tes-tes awal (kesehatan dan psikotes) sehingga yang lolos sampai dengan tahapan wawancara minim dan tidak memnuhi kuota yang dibutuhkan (20)</i>	(20)banyaknya peserta yang gagal karena persyartan kurang, gagal pada tes kesehatan dan pesikotes, serta tidak memenuhi	- Penyebab tidak lolos	



		kuota.		
Bagaimana penempatan pegawai dilakukan?	<i>Sesuai dengan kebutuhan rumah sakit (21)</i>	(21)sesuai kebutuhan	- sesuai kebutuhan	Penempatan pegawai dilakukan dengan melihat kebutuhan, disesuaikan dengan standar RS, berdasarkan BOR pasien serta dilakukan oleh atasan langsung.
	<i>Penempatan pegawai dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditentukan di RSU PKU Muhammadiyah Delangu (22)</i>	(22)sesuai dengan standar RS	- sesuai dengan standar RS	
	<i>Penempatan dilakukan atasan langsung atau kasubid dengan melihat hasil perekrutannya. Kebutuhan tenaga berdasarkan BOR pasien dan juga terkait kebutuhan masing-masing ruangan (23)</i>	(23)Kebutuhan tenaga berdasarkan BOR pasien dan juga terkait kebutuhan masing-masing ruangan.	- Kebutuhan tenaga berdasarkan BOR pasien - kebutuhan masing-masing ruangan.	
	<i>Dilakukan oleh atasaan langsung,d ditempatkan berdasarkan hasil penghitungan kebutuhan tenaga berdasarkan BOR (24)</i>	(24)ditentukan oleh atasan dan sesuai hasil penghitungan kebutuhan tenaga	- Dilakukan oleh atasaan langsung - Ditempatkan berdasarkan BOR	
	<i>Pegawai ditempatkan sesuai dengan kompetensinya dan sesuai kebutuhan unit kerja (25)</i>	(25)sesuai kompetensi dan kebutuhan	- pegawai ditempatkan sesuai kebutuhannya	
	<i>Penempatan dilakukan atasan langsung atau kasubid dengan melihat hasil perekrutan kebutuhan tenaga berdasarkan BOR dan juga melihat kepada masing-masing ruangan (26).</i>	(26)Penempatan dilakukan atasan langsung	- Penempatan dilakukan atasan langsung	

Berdasarkan tabel 4.3 diperoleh suatu kesimpulan bahwa rekrutmen dilakukan sesuai kebutuhan masing-masing unit yang disetujui oleh pimpinan dengan melewati tahapan seleksi yang ketat; rekrutmen dan seleksi dilaksanakan sesuai kebutuhan melalui beberapa tahapan; kendala dalam pengadaan tenaga kerja di antaranya ialah kurangnya peminat pada bidang tertentu, SDM yang sedikit, serta kualitas SDM yang masih kurang; penempatan pegawai dilakukan dengan melihat kebutuhan, disesuaikan dengan standar RS, berdasarkan BOR pasien serta dilakukan oleh atasan langsung.

Tabel. 4.4 Variabel Kompensasi

Pertanyaan	Jawaban Informan	Koding	Kategori	Tema
Bagaimana bentuk-bentuk kompensasi di RSU PKU Muhammadiyah Delangu?	<i>Gaji yang diterima karyawan, tunjangan TAT, hari raya (1)</i>	(1) tunjangan TAT	- tunjangan TAT - tunjangan hari raya	Bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan ialah berupa gaji rutin/gaji pokok setiap bulan, tunjangan hadir, tunjangan lembur, tunjangan TAT, tunjangan hari raya, tunjangan jasa medis, serta tunjangan pensiun.
	<i>Gaji pokok, tunjangan-tunjangan, tunjangan hadir, tunjangan lembur (2)</i>	(2) gaji pokok	- gaji pokok - tunjangan hadir - tunjangan lembur	
	<i>kompensasi yang diberikan dari RS gaji rutin tiap bulan dan tunjangan kinerja diluar gaji bulanan (3)</i>	(3) tunjangan kinerja diluar gaji bulanan	- gaji rutin tiap bulan - tunjangan kinerja diluar gaji bulanan	
	<i>Kompensasi yang diterima ada gaji rutin tiap bulan dan tunjangan kinerja untuk meningkatkan kinerja karyawan (4)</i>	(4) tunjangan untuk meningkatkan kinerja	- tunjangan kinerja - meningkatkan kinerja	
	<i>nominal berupa jasa medis, tunjangan struktural atau fungsional (5)</i>	(5) tunjangan struktural atau fungsional	- nominal berupa jasa medis - tunjangan struktural atau fungsional	
	<i>Gaji pokok yang diterima setiap bulan, tunjangan yang diberikan di luar gaji pokok tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun (6)</i>	(6) tunjangan kesehatan dan tunjangan pensiun	- Gaji pokok - tunjangan kesehatan - tunjangan pensiun	
	<i>Kompensasi yang diberikan dari RS ada gaji dan tunjangan pekerja (7)</i>	(7) tunjangan pekerja	- gaji - tunjangan pekerja	
Faktor apa saja yang	<i>Masa kerja, golongan atau pendidikan, jabatan (8)</i>	(8) <i>Masa kerja</i>	- masa kerja, - golongan	Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya

mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi?			- pendidikan, - jabatan	tingkat kompensasi ialah masa kerja, golongan, pendidikan, jabatan, pengalaman kerja, output kerja, BOR, dan lain-lain.
	<i>Tingkat pendidikan, pengalaman kerja (masa kerja), output atau hasil kerja (9)</i>	(9) <i>Tingkat pendidikan</i>	- tingkat pendidikan, - pengalaman kerja - output atau hasil kerja	
	<i>Jumlah kunjungan pasien atau BOR, prestasi kerja, jabatan, masa kerja (10)</i>	(10) <i>Jumlah kunjungan pasien atau BOR</i>	- BOR - prestasi kerja, - jabatan, - masa kerja	
	<i>Jumlah kunjungan pasien, prestasi kerja, unit kerja yang ditempati atau beban kerja, jabatan, lama bekerja (11)</i>	(11) <i>prestasi kerja</i>	- faktor pendidikan, - jabatan, - beban kerja dalam setiap unit kerja, - naik turunnya pendapatan dari RS, - prestasi kerja	
	<i>Faktor pendidikan, jabatan, beban kerja dalam setiap unit kerja, naik turunnya pendapatan dari RS, prestasi kerja (12)</i>	(12) <i>jabatan,</i>	- faktor pendidikan, - jabatan, - beban kerja - naik turunnya pendapatan dari rs - prestasi kerja	
	<i>Beban kerja, tingkat pendidikan, golongan atau pangkat (13)</i>	(13) <i>Beban kerja</i>	- beban kerja - tingkat pendidikan - golongan atau pangkat	
	<i>Prestasi kerja, kunjungan pasien, unit kerja yang ditempati, atau beban kerja, lama kerja, jabatan (14)</i>	(14) <i>unit kerja yang ditempati</i>	- prestasi kerja, - kunjungan pasien - unit kerja yang ditempati	

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- lama kerja</li> <li>- jabatan</li> </ul>	
	<i>Tingkat pendidikan, pengalaman kerja (masa kerja), <u>output atau hasil kerja (15)</u></i>	(15) <u>output atau hasil kerja</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tingkat pendidikan</li> <li>- pengalaman kerja</li> <li>- output atau hasil kerja</li> </ul>	
Bagaimana hubungan tingkat kompensansi dengan kinerja pegawai?	<i>Sangat berhubungan, karena <u>sesuai beban kerja setiap karyawan (16)</u></i>	(16) <u>sesuai beban kerja setiap karyawan</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sangat berhubungan</li> <li>- sesuai beban kerja setiap karyawan</li> </ul>	Tingkat kompensasi sangat berhubungan dengan kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kompensasi, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat, pelayanan akan semakin efektif dan efisien sehingga pendapatan RS juga meningkat dan mampu meningkatkan kompensasi lagi.
	<i>Tingkat kompensansi berbanding lurus dengan kinerja pegawai. <u>Semakin besar tingkat kompensansi membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik (17)</u></i>	(17) <u>Semakin besar tingkat kompensansi membuat kinerja pegawai menjadi lebih baik</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- berbanding lurus dengan kinerja pegawai</li> </ul>	
	<i>Sangat erat hubungannya, bila <u>kinerja pegawai meningkat dan mampu meningkatkan pelayanan secara efektif dan efisien, kompensasi yang diberikan juga akan naik (18)</u></i>	(18)kinerja pegawai mampu meningkatkan pelayanan ketika kompensasi naik	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sangat erat hubungannya</li> <li>- mampu meningkatkan pelayanan secara efektif dan efisien</li> </ul>	
	<i>Sangat mempengaruhi dengan adanya kompensasi sebagai bentuk penghargaan RS terhadap kinerja karyawan, <u>sehingga karyawan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya (19)</u></i>	(19)karyawan merasa termotivasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sangat mempengaruhi</li> <li>- bentuk penghargaan RS terhadap kinerja karyawan</li> <li>- karyawan merasa termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya</li> </ul>	
	<i><u>Berbanding lurus, semakin tinggi kompensasi yang diterima</u></i>	(20) <u>Berbanding lurus</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Berbanding lurus</li> <li>- kinerja akan</li> </ul>	

	<i>kinerja akan semakin meningkat (20)</i>		semakin meningkat	
	<i>Sangat erat, semakin tinggi tingkat kinerja pegawai, semakin bagus dalam pelayanan, kerja bisa efektif dan efisien akan semakin <u>meningkatkan pendapatan RS</u> dan secara otomatis kompensansi yang diterima pegawai juga akan semakin tinggi (21)</i>	(21)Meningkatkan pendapatan RS	- Sangat erat - meningkatkan pendapatan RS	
Apakah kompensansi yang diterima sudah sesuai dengan kinerja anda /	<i>Sudah</i>	(22)sudah sesuai	mayoritas responden menjawab sudah sesuai antara kompensasi dan kinerja	kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan kinerja pegawai
	<i>Sebagian besar sudah sesuai bahkan lebih</i>			
	<i>Sebagian besar sudah sesuai</i>			
	<i>Sudah sesuai dengan kinerja</i>			
	<i>Sudah sesuai apalagi jika disyukuri ternyata rezeki itu tidak ada putusnya</i>			
	<i>Sudah sangat sesuai (22)</i>			
Apa harapan anda terhadap kesejahteraan yang semestinya diterima pegawai ?	<i><u>UMR disesuaikan dengan peraturan daerah setempat, masa kerja, loyalitas karyawan (23)</u></i>	(23) <i><u>UMR disesuaikan dengan peraturan daerah setempat</u></i>	- UMR disesuaikan dengan peraturan daerah setempat - Masa kerja - Loyalitas karyawan	Para pegawai berharap bahwa kesejahteraan pegawai disesuaikan dengan UMR daerah setempat, masa kerja pegawai, dan loyalitas karyawan. Selain itu, RS juga diharapkan menunaikan kewajibannya kepada pegawai sesuai aturan yang berlaku. Di samping itu, pegawai juga semestinya melaksanakan
	<i>Kesejahteraan adalah kewajiban yang harus ditunaikan oleh perusahaan atau RS kepada pegawai maka <u>tunaikanlah kewajiban tersebut (24)</u></i>	(24) <i>tunaikanlah kewajiban RS</i>	- tunaikan kewajiban RS	

	<i>Sesuai dengan <u>hak-hak pegawai</u> sesuai ketentuan berlaku dan tahapan-tahapan yang sudah ditentukan <u>jangan sampai tertunda</u> (25)</i>	(25)hak-hak pegawai dilaksanakan sesuai ketentuan	- Sesuai dengan hak-hak pegawai - sesuai ketentuan berlaku	kewajibannya agar kesejahteraan terus meningkat.
	<i>Sesuai dengan regulasi yang mengukur tenaga kerja dalam perusahaan dan juga sesuai dengan <u>akreditasi RS.</u> (26)</i>	(26) <i>disesuaikan dengan <u>akreditasi RS.</u></i>	- Sesuai dengan regulasi - sesuai dengan akreditasi RS.	
	<i>Pegawai sejahtera hanya saat masih aktif pekerja tapi juga dapat dijadikan bekal saat pensiun (27)</i>	(27)kesejahteraan pegawai hingga pensiun	- kesejahteraan juga dapat diperoleh setelah pensiun	
	<i>Yang diterima <u>sesuai dengan beban kerja</u>, tingkat pendidikan, prestasi yang diberikan personil (28).</i>	(28) <i>sesuai dengan <u>beban kerja</u></i>	- sesuai dengan beban kerja, - tingkat pendidikan - prestasi	
	<i>Hak-hak yang seharusnya diberikan kepada pegawai bisa di realisasikan begitu juga sebabnya <u>karyawan yang harus melakukan kewajiban sebagai pegawai dengan sebaik-baiknya</u> agar tercipta kesejahteraan yang semakin baik (29)</i>	(29)karyawan harus melakukan kewajiban dengan sebaik-baiknya	- karyawan harus melakukan kewajiban - kesejahteraan yang semakin baik	

Berdasarkan tabel 4.4 diperoleh suatu kesimpulan bahwa bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan ialah berupa gaji rutin/gaji pokok setiap bulan, tunjangan hadir, tunjangan lembur, tunjangan TAT, tunjangan hari raya, tunjangan jasa medis, serta tunjangan pensiun; Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi ialah masa kerja, golongan, pendidikan, jabatan, pengalaman kerja, output kerja, BOR, dan lain-lain; tingkat kompensasi sangat berhubungan dengan kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kompensasi, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat, pelayanan akan semakin efektif dan efisien sehingga pendapatan RS juga meningkat dan mampu meningkatkan kompensasi lagi; kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan kinerja pegawai; Para pegawai berharap bahwa kesejahteraan pegawai disesuaikan dengan UMR daerah setempat, masa kerja pegawai, dan loyalitas karyawan. Selain itu, RS juga diharapkan menunaikan kewajibannya kepada pegawai sesuai aturan yang berlaku. Di samping itu, pegawai juga semestinya melaksanakan kewajibannya agar kesejahteraan terus meningkat.



Tabel. 4.5 Variabel Penelitian (Evaluasi) Kinerja

Pertanyaan	Jawaban Informan	Koding	Kategori	Tema
Bagaimana mekanisme yang digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai di RSUD Muhammadiyah Delanggu?	<i>DP 3, evaluasi, kepegawaian dan rohani (1)</i>	(1) DP 3	- DP 3 - Evaluasi	Mekanisme yang yang digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai di antaranya melalui DP3 yang dilakukan oleh atasan setiap satu sekali, yang meliputi daftar kehadiran, kedisiplinan, keaktifan kegiatan RS, tanggung jawab dan lain sebagainya. Yang mana dari evaluasi tersebut dapat dijadikan sebagai acuan untuk kenaikan golongan, kenaikan gaji berkala, serta perpanjangan kontrak
	<i>Mekanisme evaluasi kinerja pegawai dilakukan melalui penilaian DP3 dalam waktu 1 tahun sekali oleh atasan masing-masing (2)</i>	(2) Dilakukan oleh atasan masing-masing unit	- DP 3 - Oleh atasan - 1 tahun sekali	
	<i>Dilakukan tiap tahun meliputi <u>daftar kehadiran kegiatan RS, DP3, juga dalam proses kenaikan golongan, kenaikan berkala (3)</u></i>	(3) Datar kehadiran RS	- Daftar kehadiran kegiatan RS - DP3 - Proses kenaikan golongan - Kenaikan berkala	
	<i><u>Kehadiran/kedisiplinan tiap bulan, keaktifan kegiatan RS dan penilaian DP3 tahunan sebagai tolak ukur dalam proses kenaikan gaji berkala (4)</u></i>	(4) Kehadiran/kedisiplinan tiap bulan	- Kehadiran/kedisiplinan - DP3 - Keaktifan kegiatan RS - tolak ukur dalam proses kenaikan gaji berkala	
	<i><u>Berupa penilaian dari atasan meliputi tanggung jawab kedisiplinan, skill, pengetahuan dan lain-</u></i>	(5) Penilaian atasan	- Tanggung jawab - Kedisiplinan - Skill - pengetahuan	

	lain (5)			
	Dilakukan setiap tahun dengan penilaian kinerja (DP3) oleh atasan, dilakukan evaluasi terhadap kedisiplinan, keaktifan kegiatan, jumlah jam pelatihan, ini <u>dihubungkan dengan proses kepegawaian</u> , kesemuanya untuk perpanjangan kontrak, naik pangkat, golongan, dan lain-lain (6)	(6) Dihubungkan dengan proses kepegawaian	- Untuk perpanjangan kontrak - Naik pangkat/golongan	
Sejauh mana evaluasi kinerja berpengaruh terhadap kinerja ?	Evaluasi kinerja sangat berpengaruh pada kenyataan yang ada kekurangan dalam kinerja <u>lebih bisa meningkatakan kinerjanya(7)</u>	(7) Bisa meningkatkan kinerja	- Meningkatkan kinerja	Evaluasi kinerja sangat mempengaruhi kinerja. Karena pegawai yang memiliki evaluasi kerja yang bagus akan mendapatkan meningkatkan kesejahteraannya. Jadi dengan adanya evaluasi kinerja akan selalu meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik lagi.
	Evaluasi kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja yang lebih baik (8)	(8) Berpengaruh positif terhadap kinerja	- Meningkatkan kualitas kerja yang lebih bagus	
	Sangat berpengaruh	(9) Dapat mempengaruhi	- Naik berkala	

	<p><i>apabila ada karyawan yang tidak terpenuhi kegiatan RS dan DP3 nya <u>tidak akan naik berkala, dan tidak bisa ikut formasi jabatan, juga tidak bisa ikut dalam proses kenaikan yang lain (9)</u></i></p>	<p>hal positif lain untuk pegawai</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formasi jabatan</li> <li>- Kenaikan yang lainnya</li> </ul>	
	<p><i>Sangat berpengaruh dalam menentukan kenaikan kesejahteraan karyawan, karyawan akan berusaha untuk meningkatkakan kinerjanya demi <u>meningkatkan kesejahteraannya.(10)</u></i></p>	<p>(10) Mampu meningkatkan kesejahteraan pegawai</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kesejahteraan pegawai meningkat</li> </ul>	
	<p><i>Personil harus di monitor kinerjanya secara berkala agar tiap periode berusaha <u>untuk meningkatkakan produktifits kerja sehingga mutu layanan tetap terjaga.</u></i></p>	<p>(11) Meningkatkan produktifitas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mutu layanan tetap terjaga</li> </ul>	

Berdasarkan tabel 4.5 diperoleh suatu kesimpulan bahwa Mekanisme yang yang digunakan dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai di antaranya melalui DP3 yang dilakukan oleh atasan setiap satu sekali, yang meliputi daftar kehadiran, kedisiplinan, keaktifan kegiatan RS, tanggung jawab dan lain sebagainya. Yang mana dari evaluasi tersebut dapat dijadikan sebagai acuan untuk kenaikan golongan, kenaikan gaji berkala, serta perpanjangan kontrak; Evaluasi kinerja sangat mempengaruhi kinerja. Karena pegawai yang memiliki evaluasi kerja yang bagus akan mendapatkan meningkatkan kesejahteraannya. Jadi dengan adanya evaluasi kinerja akan selalu meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik lagi.

## **B. Pembahasan**

### **1. Perencanaan SDM**

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa datang (Rachmawati, 2008). Informan mendefinisikan bahwa perencanaan tenaga kerja di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu merupakan proses perkiraan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan mempertimbangkan kebutuhan kompetensi, jam kerja, BOR, RAB, dan TT setiap tahunnya.

Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rachmawati (2008) yang menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa datang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga dapat membantu SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan.

Perencanaan sumber daya manusia yang baik harus dilakukan secara integral, baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, rencana perekrutan, seleksi, penempatan, training, dan penilaian seyogyanya disusun sedemikian rupa sehingga mencerminkan rencana untuk merekrut dan menyeleksi pegawai baru. Secara eksternal, rencana personalia terintegrasi dengan proses perencanaan perusahaan secara keseluruhan (Dessler, 2006).

Hambatan yang dihadapi oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu dalam perencanaan SDM menurut informan ialah kurangnya pelatihan yang dibutuhkan, ketidakmerataan SDM, BOR yang tidak merata, banyaknya tenaga yang cuti hamil atau melahirkan, serta pengiriman tenaga kerja yang tidak terdeteksi.

Simamora (2004) dalam Sunarta (2010), menyebutkan tantangan dalam pelaksanaan perencanaan SDM, diantaranya :

- a. Mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam persaingan bisnis yang keras, keunggulan kompetitif menjadi tujuan setiap organisasi bisnis.
- b. Mendukung keseluruhan strategi bisnis.
- c. Menghindari konsentrasi berlebihan pada masalah-masalah harian.
- d. Menyusun strategi-strategi SDM yang sesuai dengan karakteristik-karakteristik unik organisasi.
- e. Menanggulangi perubahan lingkungan. Lingkungan bisnis yang kompetitif merupakan tantangan bagi program perencanaan, bukan saja dalam bidang SDM tetapi dalam hal perencanaan produksi, pemasaran, dan penganggaran lainnya.
- f. Menyita komitmen manajemen. Perencanaan SDM di tengah-tengah persaingan bisnis pada situasi ekonomi global saat ini, departemen/manajer SDM seringkali dibuat pusing karena jarang dilibatkan dalam perencanaan strategi bisnis pada tingkat korporat.
- g. Menterjemahkan rencana strategic ke dalam tindakan. Tantangan lain dalam pelaksanaan perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis

adalah sering tidak adanya kesesuaian antara rencana yang bagus tetapi jelek dalam praktek.

- h. Mengakomodasikan perubahan-perubahan. Tantangan terakhir dalam perencanaan SDM dan perencanaan strategi bisnis perusahaan adalah bagaimana semua rencana yang akan dilakukan dapat menyesuaikan dengan dinamika jaman yang ada.

Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan SDM di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Delanggu dapat dikatakan menggambarkan perencanaan yang efektif. Dikarenakan perencanaan yang dilakukan sudah sesuai tahapan dengan memperkerikan jumlah SDM yang diperlukan dengan mempertimbangkan kompetensinya.

## **2. Rekrutmen dan Seleksi**

Perekrutan merupakan aktifitas yang penting dan kompleks. Kegiatan ini tidak hanya melibatkan penempatan iklan atau memanggil agen pekerjaan. Yang pertama perekrutan harus sesuai dengan rencana strategis perusahaan. Kedua, beberapa metode perekrutan dapat digunakan tergantung pada jenis pekerjaan, dan ketiga keberhasilan rekrutmen bergantung pada luas area masalah dan kebijakan non rekrutmen SDM. Unsur lain dalam strategi rekrutmen dalam organisasi adalah keputusan dimana mencari calon pelamar. Perekrutan tenaga kerja dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu internal dan eksternal (Dessler, 2006).

Sementara itu menurut informan mengenai rekrutmen yang ada di RSU PKU Muhammadiyah Delanggu bahwa rekrutmen dilakukan sesuai kebutuhan masing-masing unit yang disetujui oleh pimpinan dengan melewati tahapan seleksi yang ketat. Rekrutmen dan seleksi dilaksanakan sesuai kebutuhan melalui beberapa tahapan. Adapun kendala dalam pengadaan tenaga kerja di antaranya ialah kurangnya peminat pada bidang tertentu, SDM yang sedikit, serta kualitas SDM yang masih kurang; penempatan pegawai dilakukan dengan melihat kebutuhan, disesuaikan dengan standar RS, berdasarkan BOR pasien serta dilakukan oleh atasan langsung.

Mengacu pada kondisi tersebut dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen yang terjadi tidak sepenuhnya mengikuti aturan atau teori yang ada. Secara teori kegiatan rekrutmen diawali dari lamaran calon karyawan yang dicari dan diakhiri dengan diterima atau ditolak calon karyawan tersebut. Kegiatan rekrutmen ini juga tidak lepas dari aktifitas manajemen sumber daya manusia lain, seperti pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja promosi dan mutasi, jenjang karir, kompetensi serta hubungan industrial karyawan. Proses rekrutmen bisa dilakukan oleh departemen personalia atau departemen sumber daya manusia, tetapi bisa juga dilaksanakan oleh sebuah lembaga atau konsultan independen di luar organisasi yang disewa oleh organisasi untuk melaksanakan rekrutmen secara lebih profesional (Rachmawati, 2008).



### 3. Kompensasi

Kompensasi merupakan terminologi luas yang berhubungan dengan imbalan finansial yang diterima orang-orang melalui hubungan kepegawaian mereka dengan sebuah organisasi (Simamora, 2004). Lebih lanjut kompensasi berbentuk finansial karena pengeluaran moneter yang dilakukan oleh organisasi. Kompensasi bisa langsung, dimana uang langsung diberikan kepada karyawan, ataupun tidak langsung, dimana karyawan menerima kompensasi dalam bentuk non moneter.

Sebagaimana yang diperoleh dari informan pada RS PKU Muhammadiyah Delanggu mendapatkan suatu kesimpulan bahwa bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan ialah berupa gaji rutin/gaji pokok setiap bulan, tunjangan hadir, tunjangan lembur, tunjangan TAT, tunjangan hari raya, tunjangan jasa medis, serta tunjangan pensiun; Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi besar kecilnya tingkat kompensasi ialah masa kerja, golongan, pendidikan, jabatan, pengalaman kerja, output kerja, BOR, dan lain-lain; tingkat kompensasi sangat berhubungan dengan kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kompensasi, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat, pelayanan akan semakin efektif dan efisien sehingga pendapatan RS juga meningkat dan mampu meningkatkan kompensasi lagi; kompensasi yang diterima sudah sesuai dengan kinerja pegawai. Menurut para informan, para pegawai berharap bahwa kesejahteraan pegawai disesuaikan dengan UMR daerah setempat, masa kerja pegawai, dan loyalitas karyawan. Selain itu, RS juga diharapkan menunaikan kewajibannya kepada pegawai sesuai aturan yang

berlaku. Di samping itu, pegawai juga semestinya melaksanakan kewajibannya agar kesejahteraan terus meningkat.

Dengan mengacu pada data yang informan berikan dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi pada RS PKU Muhammadiyah Delanggu sesuai dengan terminologi dalam kompensasi yang mencakup (Simamora, 2004):

- a) Upah dan gaji
- b) Insentif atau tambahan kompensasi diluar gaji.
- c) Tunjangan
- d) Fasilitas.

Serta pada RS PKU Muhammadiyah Delanggu tingkat kompensasi sangat berhubungan dengan kinerja pegawai. Semakin tinggi tingkat kompensasi, maka kinerja pegawai juga akan semakin meningkat, pelayanan akan semakin efektif dan efisien sehingga pendapatan RS juga meningkat dan mampu meningkatkan kompensasi lagi. Hal ini sesuai dengan sebagian teori yang dikemukakan Rachmawati (2008) bahwa Kompensasi yang baik akan memberi beberapa efek positif pada organisasi/perusahaan sebagai berikut di bawah ini :

- a) Mendapatkan karyawan berkualitas baik
- b) Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang
- c) Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada
- d) Mudah dalam pelaksanaan dalam administrasi maupun aspek hukumnya.

e) Memiliki keunggulan lebih dari pesaing/competitor

#### **4. Penilaian Kinerja**

Evaluasi merupakan suatu proses untuk menentukan nilai atau besarnya keberhasilan atau kesuksesan dalam mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Proses ini mencakup langkah-langkah memformulasikan tujuan, mengidentifikasi kriteria secara tepat yang akan dipakai mengukur kesuksesan tersebut (Azwar, 2006).

Mekanisme yang digunakan RS PKU Muhammadiyah Delanggu dalam melakukan evaluasi kinerja pegawai di antaranya melalui DP3 yang dilakukan oleh atasan setiap satu tahun sekali, yang meliputi daftar kehadiran, kedisiplinan, keaktifan kegiatan RS, tanggung jawab dan lain sebagainya. Yang mana dari evaluasi tersebut dapat dijadikan sebagai acuan untuk kenaikan golongan, kenaikan gaji berkala, serta perpanjangan kontrak. Evaluasi kinerja di RS PKU Muhammadiyah Delanggu sangat mempengaruhi kinerja pegawai, karena pegawai yang memiliki evaluasi kerja yang bagus akan mendapatkan meningkatkan kesejahteraannya. Jadi dengan adanya evaluasi kinerja akan selalu meningkatkan kinerja pegawai ke arah yang lebih baik lagi.

Berdasarkan informasi tersebut dapat dinyatakan bahwa kondisinya tidak jauh beda dengan pandangan Simamora (2004) yang menyebutkan bahwa dalam manajemen modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu untuk waktu

berikutnya. Penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan–keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

