

**TESIS**

**PENGEMBANGAN FORMULA PEMBAGIAN JASA PELAYANAN  
DI RUMAH SAKIT JIWA MENUR SURABAYA  
BERDASARKAN HARAPAN KARYAWAN**

KA  
TKA 37.07  
Ikh  
F



**ENDAH IKHTIYARINI**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2006**



**PENGEMBANGAN FORMULA PEMBAGIAN JASA PELAYANAN  
DI RUMAH SAKIT Jiwa MENUR SURABAYA BERDASARKAN HARAPAN  
KARYAWAN**

**TESIS**

**Untuk memenuhi Gelar Magister  
Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan  
Program Pascasarjana Universitas Airlangga  
Surabaya**

**Oleh**

**ENDAH IKHTIYARINI  
NIM : 0901102671**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2006**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**TESIS INI TELAH DISETUJUI  
PADA TANGGAL 29 MEI 2006**

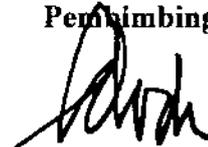
**Oleh**

**Pembimbing Ketua**



**Thinni Nurul Rochmah, Dra.,Ec.,M.Kes**  
**NIP. 131 949 829**

**Pembimbing**



**Widodo J.P.,dr.,MS.,MPH.,DR.,PH**  
**NIP. 130 610 101**

**Mengetahui**

**Ketua**

**Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan  
Program Pascasarjana Universitas Airlangga  
Surabaya**



**Dr. Nyoman Anita D.,drg.,MS**  
**NIP. 131 871470**

**Tesis ini telah diuji pada :**

**Tanggal 29 Maret 2005**

---

**PANITIA PENGUJI TESIS**

**Ketua : Dr. dr. Windhu Purnomo, MS.**

**Anggota : 1. Thinni Nurul R.,Dra.,Ec.,M.Kes.**  
**2. Widodo J.P.,dr.,MS.,MPH.,Dr.,PH**  
**3. Drs.M. Bagus Qomarudin, MSc.**  
**4. Ratna Dwi Wulandari, SKM.,M.Kes**  
**5. Widorini Soenaryo, MARS**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT karena hanya berkat rahmad dan karuniaNya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Pada kesempatan yang baik ini secara khusus penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tak terhingga kepada Thinni Nurul Rochmah, Dra.,Ec.,M.Kes. dan Widodo J.P.,dr.,MS.,MPH.,Dr.,PH yang telah dengan ikhlas dan sabar bertindak sebagai pembimbing utama dan pembimbing pada penyusunan tesis ini.

Kemudian dari pada itu penulis juga menyampaikan ucapan ribuan terima kasih kepada :

1. Direktur Program Pascasarjana, Universitas Airlangga Surabaya.
2. Ketua Program Studi Administrasi Kebijakan Kesehatan, Program pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
3. Tim Penguji dan seluruh staf pengajar serta staf administrasi Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
4. Kawan – kawan sesama mahasiswa Program Studi Administrasi dan Kebijakan Kesehatan Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya.
5. Direktur Rumah Sakit Jiwa Menur, seluruh pejabat eselon II, III dan IV serta karyawan RSJD Menur Surabaya.
6. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah membantu penulis pada saat mengikuti perkuliahan, magang, penyusunan proposal, penelitian dan penyusunan tesis ini.

7. Kepada orang tua, suami dan anak-anak tercinta yang penuh pengertian serta selalu memberi dorongan dan doa selama penulis mengikuti pendidikan S2 sampai terselesaikannya tesis ini.

Semoga bantuan, bimbingan dan doa, dari Bapak (ibu), Saudara yang tertuju kepada penulis mendapatkan pahala dari Allah SWT.

Harapan penulis, agar hasil tesis ini dapat memberikan manfaat serta sumbangan pikiran bagi pihak yang memerlukan.

Surabaya,       Maret 2005

Penulis

## RINGKASAN

### **Pengembangan Formula Pembagian Jasa Pelayanan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Berdasarkan Harapan Responden**

Endah Ikhtiyarini

Rumah Sakit Jiwa Menur (RSJM) adalah sebuah rumah sakit jiwa tipe A dengan jumlah 300 tempat tidur dan terletak di kota Surabaya. RSJM memberikan pelayanan kepada pasien berupa pelayanan rawat jalan, pelayanan rawat inap serta pelayanan penunjang yang diperlukan pasien. Untuk melayani pasien di RSJM terdapat tenaga medis, tenaga paramedis dan tenaga non medis serta tenaga administratif. Untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai di RSJM di samping diberikan gaji setiap bulan, RSJM juga memberikan insentif atau jasa pelayanan yang penerimaannya diberikan setiap 3 bulan sekali. Untuk membagi jasa pelayanan tersebut dipergunakan pedoman pembagian yang ditetapkan dengan SK Direktur.

Masalahnya adalah terdapat ketidakpuasan karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur terhadap sistem (formula) pembagian jasa pelayanan pada tahun 2002.

Rumusan masalahnya : 1) bagaimana penilaian karyawan RSJM terhadap formula pembagian jasa pelayanan saat ini 2) Harapan karyawan RSJM Surabaya terhadap formula pembagian jasa pelayanan yang akan datang, 3) Bagaimana formula pembagian jasa pelayanan di RSJM Surabaya berdasarkan harapan karyawan.

Tujuan umum penelitian ini adalah menyusun rekomendasi sistem pembagian jasa pelayanan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya berdasarkan harapan responden

Tujuan khusus penelitian ini adalah 1) mempelajari penilaian karyawan RSJ Menur terhadap formula pembagian jasa pelayanan saat ini (Kelompok pembagian, persentase, angka indeks, faktor penentu angka indeks); 2) mempelajari harapan karyawan RSJ Menur terhadap formula pembagian jasa pelayanan yang akan datang (Kelompok pembagian, persentase, angka indeks: Pendidikan, golongan pegawai, jabatan, masa kerja, risiko kerja); 3) merumuskan rekomendasi formula pembagian jasa pelayanan berdasarkan harapan karyawan di RSJ Menur Surabaya.

Metode penelitian adalah penelitian *observasional* dengan pengambilan data secara *cross-sectional*. Besar sampel adalah 62 responden dan berasal dari setiap unit kerja yang ada di RSJ Menur Surabaya.

Hasil penelitian menunjukkan. Bahwa sebagian besar responden menilai sistem pembagian jasa pelayanan saat ini kurang atau bahkan tidak adil. Sistem pembagian ini, mengenai formulanya yang mencakup kelompok pembagian, persentase setiap Kelompok pembagian, besar angka indeks serta faktor penentu besar angka indeks.

Oleh sebab itu sebagian besar responden mempunyai harapan agar RSJ Menur Surabaya mengubah sistem pembagian jasa pelayanan yang ada. Harapan tersebut mencakup perubahan : kelompok pembagian, persentase kelompok pembagian, besar angka indeks serta faktor penentu besar angka indeks. Responden mengharapkan bahwa faktor tanggung jawab, beban kerja, resiko kerja, *emergency* serta kinerja dipergunakan sebagai faktor penentu besar angka indeks.

Dari harapan tersebut disusunlah empat alternatif formula pembagian jasa pelayanan yang melalui suatu workshop dipilih satu formula yang paling sesuai dengan harapan responden dan akan digunakan sebagai alternatif formula.

Rekomendasi yang diajukan adalah: (1) formula pembagian tetap terdiri dari Kelompok merata, fungsional serta manajerial; (2) Persentase untuk setiap kelompok adalah 35% untuk merata, 40% untuk fungsional serta 25% untuk manajerial; (3) indeks terdiri dari indeks fungsional dan manajerial; (4) Faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar indeks fungsional adalah tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja, *emergency* serta kinerja; (5) Faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar indeks manajerial adalah jenis jabatan, tanggung jawab, beban kerja, kinerja; (6) karyawan fungsional mendapatkan jasa pelayanan dari pembagian merata dan fungsional, karyawan manajerial mendapatkan jasa pelayanan dari pembagian merata dan manajerial, tetapi bagi karyawan manajerial yang merangkap fungsional akan mendapatkan jasa pelayanan dari pembagian merata, fungsional dan manajerial; (7) Dibuat penilaian kinerja sesuai pedoman penilaian kinerja dan besar nilai indeks kinerja dapat berubah sesuai hasil penilaian atasan.

Saran yang diajukan adalah: (1) RSJ Menur agar aktif melakukan sosialisasi mengenai formula pembagian jasa pelayanan (2) RSJ Menur menyediakan sarana absensi berupa *checklock* atau sidik jari, (3) RSJ Menur menerapkan *billing system*; (4) RSJ Menur mengembangkan penilaian kinerja karyawan sesuai unit kerja.

## **SUMMARY**

### **The Formula Development of Incentive System in Surabaya Menur Mental Hospital (SMMH) Based on to the Expecting Employees**

**Endah Ikhtiyarini**

Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya or Menur Mental Hospital (SMMH) is an A class mental hospital located in East Surabaya, East Jawa. At present, it has 300-bed Class impatient facility for patients.

Surabaya Menur Mental Hospital (SMMH) is an A class mental hospital located in East Surabaya, East Jawa. At present, it has 300-bed Class impatient facility for patients. SMMH gives a medical services to the patients, such as outpatient, impatient and other supported facilities. To support the system, SMMH has enough medical, paramedic and administrative employees. To increase the welfare of SMMH employees, beside salary,

Hospital gives incentive too. Employees receive incentives every three- month. The incentive system makes have by Director. A special team, assigned by Director, arranged the index. The problem of researching is an unsatisfied employee in incentive system in SMMH.

The purpose of this study was to give a recommendation of incentive system in Surabaya Menur Mental Hospital according to expecting employees.

The method of research is cross sectional study. The subject is 62 employees who understood incentive system has been applied now.

The result of this study shows that most of employees feels and find that the incentive system is unfair. The system included: divide group, percentage of group; index value and factor which determined index value.

Beside that, almost all employees have high expectation to management to change the incentive system. They said that several factors like responbility, work loading, risk, emergency and performance can be used in fungsional index.

From the survey, there is a several recommendation for improving the incentive system through workshop.

The survey showed that most of employees say that the reward system at present is not good, unfair.

The reward system was based on group divided, percentage of every group, index, and index factor. Therefore, the employee hopes that it will be a change of reward system in this hospital. The expectation from the reward system changes includes: divided group, percentage of divided group, a number of index, and determined of index number.

The employee expects that responsibility factor; workload, risk work, emergency and performance can be used in consideration of a number index factor.

From survey, the researcher recommend four formula to be chosen, and the last decision, we choosed only one formula from the workshop.

The recommendation are: (1) Declar the newformula development of incentive system to the SMMH employees; (2) SMMH provice check lock or finger print tools for employee absent; (3) SMMH applies the billing system ; (4) SMMH develop a new performance appraisal for employees.

## ABSTRACT

### **The Formula Development of Incentive System in Surabaya Menur Mental Hospital (SMMH) Based on to the Expecting Employees**

Surabaya Menur Mental Hospital (SMMH) is an A class mental hospital located in East Surabaya, East Jawa. At present, it has 300-bed Class inpatient facility for patients. SMMH gives a medical services to the patients, such as outpatient, inpatient and other supported facilities. To support the system, SMMH has enough medical, paramedic and administrative employees. To increase the welfare of SMMH employees, beside salary, Hospital gives incentive too. Employees receive incentives every three month. The incentive system make of by Director. The index was arranged by a special team, assigned by Director. The problem of researching is an unsatisfied employees in incentive system in SMMH. The purpose of this study was to give a recommendation of incentive system in Surabaya Menur Mental Hospital according to expecting employees.

The method of research is cross sectional study. The subject is 62 employees who understood incentive system has been applied now. The result of this study shows that most of employees feels and find that the incentive system is unfair. The system included: divide group, percentage of group; index value and factor which determined index value. Beside that, almost all employees have high expectation to management to change the incentive system. They said that several factors like responsibility, work loading, risk, emergency and performance can be used in fungsional index. The conclusion that the formulas of incentive system divide three groups that are average group, functional group, and managerial group. The value is 35 % average, 40 % for functional, 25 % for managerial.

**Key words :** incentive system, mental hospital, expecting employee, workshop

## DAFTAR ISI

	Hal.
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR TABEL.....	xvi
BAB 1 PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Masalah Penelitian .....	16
1.3 Identifikasi Masalah .....	17
1.3.1 Faktor rumah sakit .....	18
1.3.2 Faktor Individu .....	20
1.3.3 Persepsi terhadap pekerjaan .....	23
1.4 Rumusan Masalah .....	25
1.5 Tujuan .....	26
1.5.1 Tujuan Umum .....	26
1.5.2 Tujuan Khusus.....	26
1.6 Manfaat Penelitian .....	26
1.6.1 Manfaat Bagi Manajemen RS.....	26
1.6.2 Manfaat Bagi Institusi Pendidikan .....	27
1.6.3 Manfaat Bagi Peneliti .....	27
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	28
2.1 Kompensasi .....	28
2.1.1 Insentif .....	29
2.1.2 Jasa pelayanan .....	32
2.1.3 Sistem pembagian jasa pelayanan .....	34
2.2 Persepsi .....	35
2.2.1 Persepsi terhadap pekerjaan .....	38
2.3 Keadilan .....	40
2.3.1 Keadilan internal.....	41
2.3.2 Keadilan eksternal.....	42

2.3.3 Keadilan individu.....	43
2.4 Harapan .....	43
2.5 Kepuasan .....	45
BAB 3 KERANGKA KONSEPTUAL .....	54
BAB 4 METODE PENELITIAN .....	56
4.1 Rancangan Penelitian .....	56
4.2 Populasi dan Sampel penelitian .....	56
4.3 Kerangka Operasional.....	58
4.3.1 Penjelasan kerangka operasional .....	59
4.4 Definisi Operasional dan Cara Pengukuran .....	59
4.5 Instrumen Penelitian.....	64
4.6 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	65
4.7 Pengumpulan Data.....	65
4.8 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	65
BAB 5 HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN .....	68
5.1 Gambaran Umum RSJ Menur Surabaya .....	68
5.2 Karakteristik Responden .....	71
5.3 Penilaian Responden Tentang Formula Pembagian Jasa Pelayanan Saat ini ....	76
5.3.1 Formula pembagian jasa pelayanan saat ini .....	77
5.3.2 Kelompok pembagian dalam pembagian jasa pelayanan saat ini .....	78
5.3.3 Persentase untuk setiap Kelompok pembagian jasa pelayanan saat ini .....	79
5.3.4 Besar angka indeks fungsional .....	80
5.3.5 Penentuan besar angka indeks fungsional .....	81
5.3.6 Besar angka indeks manajerial .....	82
5.3.7 Penentuan besar angka indeks manajerial .....	83
5.4 Harapan Responden Terhadap Pembagian Jasa Pelayanan .....	84
5.5 Isu Strategis .....	94
5.6 Alternatif Rekomendasi Formula Pembagian Jasa Pelayanan .....	97
5.6.1 Alternatif pertama formula pembagian jasa pelayanan .....	97

5.6.2 Alternatif kedua formula pembagian jasa pelayanan .....	99
5.6.3 Alternatif ketiga formula pembagian jasa pelayanan .....	100
5.6.4 Alternatif pertama keempat pembagian jasa pelayanan .....	101
5.6.5 Pedoman Perhitungan Indeks .....	102
5.6.6 Pedoman penilaian kinerja karyawan .....	105
5.7 Hasil Workshop .....	120
BAB 6 PEMBAHASAN .....	145
6.1 Karakteristik Responden .....	145
6.2 Penilaian Responden Mengenai Pembagian Jasa Pelayanan Saat Ini .....	147
6.2.1 Formula pembagian jasa pelayanan saat ini .....	147
6.2.2 Kelompok pembagian dalam pembagian jasa pelayanan saat ini .....	148
6.2.3 Persentase untuk setiap kelompok pembagian jasa pelayanan saat ini .....	149
6.2.4 Besar angka indeks fungsional .....	149
6.2.5 Penentuan Besar angka indeks fungsional .....	150
6.2.6 Besar angka indeks manajerial .....	151
6.2.7 Penentuan Besar angka indeks manajerial .....	151
6.3 Harapan responden terhadap pembagian jasa pelayanan yang akan datang .....	151
6.3.1 Kelompok pembagian dalam pembagian jasa pelayanan saat ini .....	152
6.3.2 Persentase untuk setiap kelompok Besar angka indeks manajerial .....	153
6.3.3 Besar angka indeks fungsional .....	153
6.3.4 Penentuan Besar angka indeks fungsional .....	154
6.3.5 Besar angka indeks manajerial .....	156
6.3.6 Penentuan Besar angka indeks manajerial .....	157
6.3.7 Harapan lain dari responden .....	157
6.4 Sumber dana dan besar dana jasa pelayanan .....	163
BAB 7 KESIMPULAN DAN SARAN .....	165
7.1 Kesimpulan .....	165
7.2 Saran .....	167
DAFTAR PUSTAKA .....	168

## DAFTAR GAMBAR

		Hal.
Gambar 1.1	Beberapa faktor yang mungkin menyebabkan ketidakpuasan karyawan terhadap sistem pembagian jasa pelayanan di RSJ Menur Surabaya .....	17
Gambar 2.1	Komponen Program Komponsasi .....	28
Gambar 3.1	Kerangka Konseptual .....	54
Gambar 4.1	Kerangka Operasional.....	58

**DAFTAR TABEL**

	Hal.
Tabel 1.1	Angka Indeks Pembagian Jasa Pelayanan Karyawan Berdasarkan Jabatan Fungsional Di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2002..... 7
Tabel 1.2	Angka Indeks Pembagian Jasa Pelayanan Karyawan Berdasarkan Jabatan Manajerial di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2002..... 10
Tabel 1.3	Pendapat Responden Tentang Pengertian Jasa Pelayanan Di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2002..... 13
Tabel 1.4	Pendapat Responden Tentang Pembagian Jasa Pelayanan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2002 ..... 13
Tabel 1.5	Pendapat Responden Tentang Sistem Pembagian Jasa Pelayanan Di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2002 ..... 14
Tabel 1.6	Pendapat Responden Tentang Waktu Pembagian Jasa Pelayanan Di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2002 ..... 15
Tabel 1.7	Pendapat Responden Tentang Besar Jasa Pelayanan Yang Diterima Dibanding Dengan Beban Kerjanya Di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2002 ..... 15
Tabel 4.1	Definisi Operasional Variabel dan Cara Pengukuran ..... 59
Tabel 5.1	Klasifikasi SDM Berdasarkan Unit Kerja di Rumah Sakit Jiwa Menur Pada Desember 2004..... 69
Tabel 5.2	Klasifikasi SDM Berdasarkan Pendidikan di Rumah Sakit Jiwa Menur pada Desember 2004..... 70
Tabel 5.3	Klasifikasi SDM Berdasarkan Golongan Pegawai di Rumah Sakit Jiwa Menur pada Desember 2004 ..... 71
Tabel 5.4	Distribusi Responden Berdasarkan Unit Tugas di Rumah Sakit Jiwa Menur tahun 2004..... 72
Tabel 5.5	Distribusi Responden Berdasarkan jenis kelamin di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya tahun 2004..... 73

Tabel 5.6	Distribusi Responden Berdasarkan Umur di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya tahun 2004.....	73
Tabel 5.7	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya tahun 2004.....	74
Tabel 5.8	Distribusi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya tahun 2004.....	74
Tabel 5.9	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2004.....	75
Tabel 5.10	Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2004.....	75
Tabel 5.11	Distribusi Responden Berdasarkan Golongan Pegawai di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2004.....	76
Tabel 5.12	Distribusi Penilaian Responden Mengenai Pembagian Jasa Pelayanan ..	77
Tabel 5.13	Distribusi Penilaian Responden Mengenai Status Fungsional Karyawan	79
Tabel 5.14	Distribusi Penilaian Responden Mengenai Prosentase Untuk Setiap Kelompok Pembagian .....	80
Tabel 5.15	Distribusi Penilaian Responden Mengenai besar Angka Indeks Fungsional Untuk Setiap Jenis Pekerjaan .....	81
Tabel 5.16	Distribusi Penilaian Responden Mengenai Penentuan Besar Angka Indeks Fungsional Untuk Setiap Jenis Pekerjaan .....	82
Tabel 5.17	Distribusi Penilaian Responden Mengenai Besar Angka Indeks Manajerial Untuk Setiap Jenis Jabatan Manajerial .....	83
Tabel 5.18	Distribusi Penilaian Responden Mengenai Penentuan Besar Angka Indeks Manajerial .....	83
Tabel 5.19	Distribusi Harapan Responden Terhadap Perubahan Formula Pembagian Jasa Pelayanan .....	84
Tabel 5.20	Distribusi Harapan Responden Terhadap Perubahan Kelompok Pembagian Dalam Pembagian Jasa Pelayanan .....	85
Tabel 5.21	Rangkuman Pendapat Mengenai Perubahan Kelompok Pembagian Dalam Pembagian Jasa Pelayanan Yang Akan Datang .....	85

Tabel 5.22	Distribusi Harapan Responden Terhadap Perubahan Prosentase Untuk Setiap Kelompok Pembagian .....	87
Tabel 5.23	Rangkuman Pendapat Responden Terhadap Perubahan Prosentase.....	87
Tabel 5.24	Distribusi Harapan Responden Terhadap Perubahan Angka Indeks Fungsional .....	88
Tabel 5.25	Distribusi Harapan Responden Terhadap Perubahan Faktor Penentu Besar Angka Indeks Fungsional .....	89
Tabel 5.26	Distribusi Rangkuman Responden Mengenai Faktor Yang Perlu Dipergunakan Untuk Menentukan Besar Angka Indeks Fungsional .....	89
Tabel 5.27	Distribusi Harapan Responden Terhadap Faktor Lain Sebagai Penentu Besar Angka Indeks Fungsional .....	90
Tabel 5.28	Distribusi Rangkuman Responden Mengenai Faktor Yang Perlu Dipergunakan Untuk Menentukan Besar Angka Indeks Fungsional .....	91
Tabel 5.29	Distribusi Harapan Responden Terhadap Perubahan Besar Angka Indeks Manajerial .....	92
Tabel 5.30	Distribusi Harapan Responden Terhadap Penentu Besar Angka Indeks Manajerial .....	92
Tabel 5.31	Distribusi Rangkuman Pendapat Responden Mengenai Faktor Lain Yang Perlu Dipergunakan Untuk Menentukan Besar Angka Indeks Manajerial .....	93
Tabel 5.32	Distribusi Harapan Lain Responden .....	93
Tabel 5.33	Distribusi Rangkuman Harapan Yang Lain Dari Responden .....	94
Tabel 5.34	Pedoman Perhitungan Indeks Pembagian Jasa Pelayanan Karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2005 .....	103
Tabel 5.35	Simulasi Penerimaan Jasa Pelayanan Karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Dengan Empat Alternatif Formula .....	107
Tabel 5.36	Kriteria Pedoman Perhitungan Indeks Manajerial Karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya .....	124
Tabel 5.37	Kriteria Pedoman Perhitungan Indeks Fungsional Karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya .....	125

<b>Tabel 5.38</b>	<b>Pedoman Perhitungan Indeks Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya .....</b>	<b>126</b>
<b>Tabel 5.39</b>	<b>Simulasi Penerimaan Jasa Pelayanan Karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Dengan Formula I (Hasil Workshop) .....</b>	<b>132</b>

## **BAB 1**

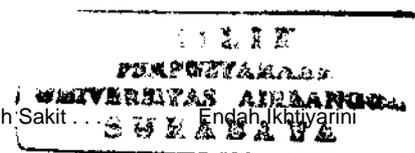
### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Manusia merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi untuk mencapai keberhasilan. Sumber daya manusia ini menunjang organisasi dengan karya, bakat, kreativitas dan dorongan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan organisasi dapat dicapai. Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama dengan unsur lainnya seperti bahan, modal, mesin dan teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan (Tulus, 1996).

Rumah sakit merupakan suatu institusi dengan berbagai karakteristik yang khusus, yaitu padat modal, padat teknologi, padat masalah dan padat karya. Padat karya, artinya di rumah sakit bekerja berbagai tenaga profesional baik tenaga medis, paramedis serta tenaga disiplin ilmu lainnya. Menurut Mc. Gibbony, sukses suatu rumah sakit lebih bertanggung jawab pada kemampuan dan sikap atau perilaku karyawannya daripada faktor yang lain. Hal ini berlaku mulai dari administrator sampai pelaksana paling bawah” (Dep Kes,1997).

Pada saat ini rumah sakit tidak dapat lagi dikelola dengan manajemen sederhana, tetapi rumah sakit harus mampu memenuhi kebutuhan masyarakat yang muncul akibat perubahan dalam bidang epidemiologi, teknologi, bidang sosio



ekonomi serta makin meningkatnya tuntutan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang lebih bermutu, ramah dan profesional. Oleh karena itu untuk dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang selalu berubah dan tidak pasti saat ini, diperlukan data yang dapat mengetahui penilaian dan harapan karyawan secara berkesinambungan untuk mengantisipasi perkembangan dalam bisnis perumahsakititan.

Dengan mengabdikan tenaga, waktu, pengetahuan dan keterampilannya dalam suatu organisasi, seseorang mengharapkan berbagai jenis imbalan atau kompensasi. Imbalan atau kompensasi yang diterimanya dapat digolongkan pada dua jenis utama, yaitu yang bersifat finansial dan yang non finansial (Siagian, 1995).

Kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) merupakan bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi. Kompensasi insentif (*Incentive compensation*) adalah program kompensasi yang mengaitkan bayaran (*pay*) dengan produktivitas. Tujuan mendasar dari semua program insentif adalah membayar seorang individu atau kelompok untuk sesuatu yang secara persis dihasilkannya (Simamora, 1999).

Bagi mayoritas karyawan, uang masih merupakan motivasi kuat atau bahkan paling kuat. Rencana insentif mempunyai maksud untuk menghubungkan keinginan karyawan untuk mendapatkan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan efisiensi produksi. Jadi, sistem insentif sebenarnya lebih merupakan perluasan atau pelengkap proses penentuan upah (Handoko, 2000).

Kompensasi dikatakan penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi merupakan cerminan atau ukuran nilai terhadap kerja karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat, maka para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi bila kompensasi yang diberikan tidak atau kurang memadai, maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan mungkin akan menurun (Sedarmayanti, 2001).

Dua faktor yang dipergunakan oleh para pekerja mengenai penghasilannya, yaitu harapan dan persepsi tentang keadilan. Mengenai harapan dapat dikatakan bahwa setiap orang dalam pikirannya sudah mempunyai gambaran atau keputusan, tentang jumlah imbalan finansial yang layak di terimanya berdasarkan pendidikan, pengetahuan, keterampilan, sifat pekerjaan, besarnya tanggung jawab, besarnya wewenang dan faktor lain. Di samping itu harapan yang bersangkutan biasanya di kaitkan pula dengan kebutuhan ekonomisnya (Siagian, 1995).

Persepsi keadilan juga berperan dalam penilaian terhadap penghasilannya. Persepsi tentang keadilan juga di bandingkan dengan sistem pemberian imbalan yang berlaku. Yang dimaksud dengan sistem yang berlaku dapat dilihat dari tiga sudut pandang, yaitu sistem yang berlaku dalam organisasi sendiri, sistem yang berlaku pada organisasi lain yang sejenis, dan sistem yang berlaku menurut peraturan perundang-undangan. Mengenai sistem yang berlaku dalam organisasi dapat di kemukakan beberapa hal sebagai berikut bahwa sistem yang berlaku sudah disusun

berdasarkan kriteria yang obyektif atau tidak, artinya sudah dikaitkan dengan beratnya tanggung jawab, sifat pekerjaan, pendapat para pekerja dan kemampuan organisasi (Siagian, 1995).

Tidak ada organisasi yang bebas dari ketidaksetujuan dan ketidakpuasan karyawan, oleh karenanya suatu alat pemecahan keluhan karyawan, baik aktual atau tidak haruslah tersedia (Simamora, 1999).

Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya adalah rumah sakit khusus tipe A milik pemerintah propinsi Jawa Timur. Kapasitas tempat tidurnya 300 buah dan jumlah karyawan 367 orang dengan kategori karyawan tetap atau pegawai negeri sipil, calon pegawai serta karyawan kontrak yang terbagi dalam beberapa bidang yaitu pelayanan medis, penunjang medis, keperawatan, dan bagian secretariat serta 12 instalasi.

Untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja karyawannya, maka setiap bulan RSJ Menur memberikan jasa pelayanan kepada setiap karyawannya yang penerimaannya setiap tiga bulan sekali.

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Nomor : 812.05 / 2387 / 310 / 2002 telah diterbitkan pedoman pembagian jasa pelayanan dan jasa konsultasi sebagai penunjuk bagi tim pembagi jasa pelayanan dan konsultasi untuk melakukan pembagian jasa pelayanan. Dalam pembagian jasa pelayanan dan konsultasi ini, dana jasa pelayanan dibagi menjadi tiga yaitu 40% dibagi rata pada seluruh karyawan, 35% dibagi pada seluruh karyawan sesuai indeks fungsionalnya serta 25% dibagikan kepada karyawan manajerial sesuai dengan indeks manajerialnya.

Formula sistem pembagian jasa pelayanan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya menggunakan perhitungan sebagai berikut :

Jasa pelayanan yang diterima karyawan fungsional =

$$\left[ \frac{40\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right] + \left[ \frac{35\% \times Y \times \text{Indeks F}}{\Sigma \text{ skor indeks F}} \right]$$

Jasa pelayanan yang diterima karyawan manajerial =

$$\left[ \frac{40\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right] + \left[ \frac{35\% \times Y \times \text{indeks F}}{\Sigma \text{ skor indeks F}} \right] + \left[ \frac{25\% \times Y \times \text{indeks M}}{\Sigma \text{ skor indeks M}} \right]$$

Keterangan :

Y = Jumlah dana jasa pelayanan yang akan dibagikan untuk seluruh karyawan

Indeks F = Indeks Fungsional

Indeks M = Indeks Manajerial

1. Pembagian secara merata

Dari seluruh dana yang ada untuk pembagian jasa pelayanan, sebesar 40% di bagi rata pada seluruh karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur. Jumlah karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur seluruhnya adalah 367 orang. Misalkan jumlah dana jasa pelayanan seluruhnya Rp. 100.000.000, maka setiap karyawan akan menerima jasa pelayanan berdasarkan pembagian secara merata sebesar

$$= (40 \% \times 100.000.000) : 367 = \text{Rp. } 108.992$$

2. Pembagian berdasarkan status Fungsional karyawan

Sebanyak 35 % dari keseluruhan dana untuk pembagian jasa pelayanan dibagi pada seluruh karyawan berdasarkan status fungsional karyawan dengan angka indeks sesuai SK Direktur. Setiap karyawan selain menerima jasa pelayanan berdasarkan pembagian secara merata juga menerima jasa pelayanan berdasarkan pembagian fungsional ini. Karyawan yang menerima pembagian jasa pelayanan ini berjumlah 367 orang yang merupakan jumlah seluruh karyawan rumah sakit jiwa Menur. Angka indeks untuk pembagian jasa pelayanan berdasarkan status fungsional karyawan dapat di lihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Angka Indeks Pembagian Jasa Pelayanan Karyawan berdasarkan Jabatan Fungsional di Rumah Sakit Jiwa Menur tahun 2002.

No	Angka indeks Jenis pekerjaan	Gol I		Gol II			Golongan III				Gol IV/dr/psi/Apt			
		2	2,3	2,5	3	3,3	3,5	5,1	5,8	6	6,4	7,5	9	10
1	Eselon II,III											+	+	+
2	Psikiater													+
	Dokter											+		
	Dokter Gigi									+				
	Psikolog									+				
3	Eselon IV													
	Dokter											+		
	Dokter Gigi										+			
	Gol III								+					
4	Kepegawaian			+				+						
5	Perlengkapan			+	+			+						
6	PPI			+				+						
7	Tata Usaha			+				+						
8	Rekam Medik				+			+	+					
9	Keuangan			+	+			+	+					
10	Laboratorium				+				+			+		
11	Farmasi				+				+			+		
12	Poliklinik			+	+				+					
13	Rehabilitasi				+				+	+				
14	IPS			+	+			+	+					
15	Kesling			+	+			+						
16	Gizi		+		+		+		+					
17	UGD		+		+	+								
18	Ruangan Rawat Inap		+		+	+					+	+		
19	Tenaga Kontrak	+												
20	Satpam			+	+									

Sumber : Sub Bagian Keuangan Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya.

Keterangan : Tanda + adalah angka indeks yang diperoleh sesuai jenis pekerjaan dan golongan pegawai

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa sistem pembagian jasa pelayanan sesuai status fungsional karyawan didasarkan pada jenis pekerjaan atau unit kerja yang meliputi pejabat eselon II, III dan IV, psikiater, dokter, psikolog, kepegawaian, perlengkapan, PPL, TU, Rekam Medik dan lain sebagainya.

Angka indeks untuk setiap jenis pekerjaan akan diperinci lagi berdasarkan golongan pegawai, keterlibatan pelayanan terhadap pasien serta pergantian jam dinas. Meskipun mempunyai jenis pekerjaan dan golongan pegawai yang sama belum tentu angka indeks yang diperoleh karyawan tersebut sama, sebab masih diperhitungkan lagi keterlibatan karyawan tersebut terhadap pelayanan pasien serta jam dinasnya. Jadi berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa:

- a. Karyawan yang mempunyai jabatan eselon II dan III akan mendapatkan angka indeks 10; 9 atau 7,5.
- b. Karyawan yang mempunyai profesi psikiater, dokter, dokter gigi serta psikolog mendapat angka indeks secara berurut yaitu 10; 7,5; dan 6.
- c. Karyawan yang mempunyai jabatan eselon IV mendapatkan angka indeks 7,5 untuk dokter dan 6 untuk dokter gigi serta 5,8 untuk golongan III.
- d. Karyawan di bagian kepegawaian, perlengkapan, PPL, Tata Usaha, Rekam Medik, Keuangan, Poliklinik, Pemeliharaan Sarana, Kesehatan Lingkungan, serta Satpam akan mendapatkan angka indeks 2,5 atau 3

untuk karyawan yang mempunyai golongan pegawai II sedangkan yang mempunyai golongan pegawai III akan mendapatkan angka indeks 5,1 atau 5,8 tergantung keterlibatan mereka terhadap pelayanan pasien serta pergantian jam dinas.

- e. Karyawan di bagian Laboratorium dan Farmasi akan mendapatkan angka indeks 3 untuk golongan II sedangkan untuk golongan III mendapatkan angka indeks 5,8. Untuk dokter sebagai kepala Laboratorium serta Apoteker sebagai kepala Instalasi Farmasi akan mendapatkan angka indeks 7,5.
- f. Karyawan di bagian Rehabilitasi mendapatkan angka pembanding 3 untuk golongan II, sedangkan untuk golongan III mendapatkan angka indeks 5,8 serta psikolognya mendapat angka indeks 6.
- g. Karyawan di bagian Gizi mendapatkan angka indeks 2,3 untuk golongan I, angka indeks 3 untuk golongan II, angka indeks 3,5 untuk golongan II dengan pergantian dinas serta angka indeks 5,8 untuk golongan III.
- h. Karyawan di bagian Unit Gawat Darurat dan Ruang Rawat Inap mendapatkan angka indeks 2,3 untuk golongan I, untuk golongan II mendapatkan angka indeks 3 atau 3,3 tergantung pergantian jam dinas serta untuk golongan III mendapatkan angka indeks 6 atau 6,4 tergantung pergantian jam dinas.
- i. Tenaga kontrak mendapatkan angka indeks 2.

### 3. Pembagian berdasarkan jabatan Manajerial

Karyawan yang menduduki tingkat manajerial, selain menerima jasa pelayanan dari pembagian secara merata dan fungsional akan menerima juga pembagian jasa pelayanan sesuai jabatan manajerialnya. Sebesar 25 % dari keseluruhan dana untuk pembagian jasa pelayanan diberikan pada karyawan yang menduduki jabatan manajer dengan angka indeks sesuai SK Direktur. Jumlah karyawan yang menerima pembagian jasa pelayanan berdasarkan jabatan manajerial ini sebesar 64 orang. Angka indeks untuk pembagian jasa pelayanan berdasarkan bagi manajerial dapat di lihat pada table di bawah ini.

Tabel 1.2 Angka Indeks Pembagian Jasa Pelayanan Karyawan berdasarkan Jabatan Manajerial di Rumah Sakit Jiwa Menur tahun 2002.

No	Jenis Jabatan Manajerial	Angka Indeks				
		6	4	3	2	1
1.	Direktur	+				
2.	Wakil Direktur		+			
3.	Kepala Bidang, Sekretaris			+		
4.	Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi				+	
5.	dr. Ruangan				+	
6.	Kepala Instalasi, Ka Psikologi, Drg				+	
7.	Kepala Poli, Ka UGD, Ka Irna, psikolog					+
8.	Ka Satpam, Kasir, bendahara barang, Wkl sek pembagi jasa pelayanan					+

Sumber : Sub Bagian Keuangan Rumah Sakit Jiwa Menur

Keterangan : + adalah angka indeks yang di peroleh sesuai dengan jenis jabatan manajerial

Dari tabel 1.2 dapat dipelajari bahwa angka indeks manajerial pada pembagian jasa pelayanan untuk jabatan manajerial didasarkan atas jenis jabatan manajerial yang ada. Untuk direktur angka indeksnya adalah 6, wakil direktur angka indeksnya adalah 4, kepala bidang dan sekretaris angka indeksnya 3, kepala sub

bagian dan kepala seksi, dokter yang bekerja di ruangan dan poloklinik, kepala instalasi dan kepala psikologi serta dokter gigi angka indeksnya 2. Sedangkan untuk jabatan lainnya angka indeksnya adalah 1.

Setiap karyawan akhirnya akan memperoleh jasa pelayanan yang meliputi pembagian secara merata ditambah pembagian sesuai status fungsionalnya, sedangkan untuk karyawan yang menduduki jabatan manajerial masih ditambah lagi dengan pembagian jasa pelayanan sesuai jabatan manajerialnya. Perhitungan jasa pelayanan dilakukan setiap bulan dan pembayarannya diberikan setiap tiga bulan, paling lambat tanggal 10 pada bulan berikutnya.

Karyawan yang berhak memperoleh jasa pelayanan dan konsultasi adalah karyawan yang memenuhi kriteria sebagai berikut :

1. Bekerja secara aktif sesuai dengan ketentuan yang berlaku
2. Sedang menjalani cuti tahunan, sakit tidak lebih 4 hari kerja dalam 1 bulan secara terus menerus yang di buktikan dengan surat keterangan dokter.
3. Tidak masuk kerja tanpa ijin maksimal 4 hari kerja dalam satu bulan.
4. Karyawan yang sedang melaksanakan penataran atau kursus maksimal 90 hari kerja.

Sedangkan karyawan yang tidak berhak memperoleh jasa pelayanan dan konsultasi adalah karyawan yang :

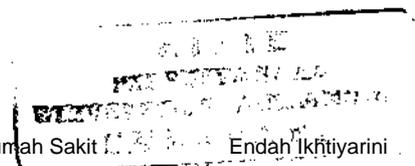
1. Bekerja tidak aktif dan tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

2. Meninggalkan tugas tanpa ijin 8 kali atau lebih dalam 1 bulan, baik secara terus menerus atau berselang dalam 1 bulan. Tetapi hal ini tidak berlaku khusus dalam rangka menghadapi Idul Fitri.
3. Tidak masuk kerja tanpa ijin selama 4 hari kerja atau lebih secara terus menerus atau berselang dalam 1 bulan.
4. Sedang menjalani cuti hamil, cuti besar dan cuti diluar tanggungan negara.
5. Tidak masuk kerja karena sakit tanpa surat keterangan dokter secara terus menerus atau berselang selama 4 hari kerja atau dalam 1 bulan.

Pembagian jasa pelayanan berdasarkan pedoman diatas ternyata masih menimbulkan ketidakpuasan pada sebagian besar karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur. Oleh sebab itu diperlukan upaya untuk mengurangi rasa ketidakpuasan tersebut dengan mengembangkan formula pembagian jasa pelayanan berdasarkan harapan karyawan. Untuk mengetahui jumlah karyawan yang merasa tidak puas terhadap sistem pembagian jasa pelayanan, dilakukan survei.

Survei awal dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada karyawan dengan sedemikian rupa sehingga setiap bagian pelayanan di rumah sakit terwakili.

Hasil survei awal pada karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya adalah sebagai berikut: responden pria berjumlah 56 orang, sedangkan responden wanita berjumlah 63 orang, status kepegawaian responden meliputi Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebanyak 107 orang, Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) sebanyak 1 orang, sedangkan tenaga kontrak sebanyak 11 orang, golongan pegawai responden terdiri dari pegawai golongan II berjumlah 65 orang, golongan III berjumlah 35 orang,



golongan IV sebanyak 8 orang dan yang tidak mempunyai golongan sebanyak 11 orang. Hasil survei awal yang lainnya dapat dilihat pada table 1.3 sampai 1.7.

**Tabel 1.3 Pendapat Responden Tentang Pengertian Jasa Pelayanan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya tahun 2003**

<b>Pendapat</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
Sangat mengerti	2	1,68
Mengerti	111	93,28
Tidak Mengerti	6	5,04
Sangat tidak mengerti	0	0
Total	119	100

Sumber : Data Primer diolah

Dari tabel 1.3 dapat dipelajari, bahwa sebagian besar responden mengerti apa yang dimaksud dengan jasa pelayanan, yaitu sebesar 111 orang (93,28%), sedangkan yang sangat mengerti sebesar 2 orang (1,68%), yang tidak mengerti apa yang dimaksud dengan jasa pelayanan sebesar 6 orang (5,04%).

**Tabel 1.4 Pendapat Responden Tentang Pembagian Jasa Pelayanan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya tahun 2002**

<b>Pendapat</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase(%)</b>
Sangat adil	0	0
Adil	28	23,53
Kurang Adil	74	62,18
Tidak adil	15	12,61
Tidak menulis pendapat	2	1,68
Total	119	100

Sumber : Data primer diolah

Responden yang memberikan pendapat terdiri dari karyawan manajerial maupun fungsional. Dari tabel 1.4 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden 89

orang berpendapat bahwa pembagian jasa pelayanan kurang adil bahkan tidak adil sebesar (74,79%) , sedangkan yang berpendapat bahwa pembagian jasa pelayanan adil sebesar 28 orang (23,53%). Responden yang menyatakan kurang adil 74 orang (62,18%) berasal dari golongan II sebanyak 49 orang, golongan III sebesar 22 dan yang tidak mempunyai golongan sebesar 3 orang, sedangkan jenis pekerjaannya adalah sebagian besar dari karyawan dari eselon IV 2 orang, unit rawat inap 51 orang, poliklinik 6, dan bagian lainnya satu atau dua orang.

Tabel 1.5 Pendapat Responden Tentang Sistem Pembagian Jasa Pelayanan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya tahun 2002

Pendapat	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat puas	0	0
Puas	20	16,81
Kurang puas	85	71,43
Tidak puas	13	10,92
Tidak mengisi	1	0,84
Total	119	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 1.5 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden kurang puas bahkan tidak puas terhadap sistem pembagian jasa pelayanan yaitu sebesar 98 orang (82,35%), sedangkan yang merasa puas sebanyak 20 orang (16,81%) dan yang merasa sangat puas tidak ada atau 0%. Yang merasa kurang puas sebanyak 85 orang terdiri dari karyawan golongan II sebesar 57 orang, golongan III sebesar 24 orang, golongan IV sebesar 2 orang dan yang tidak mempunyai golongan 2 orang. Sedangkan dari jenis pekerjaan yang kurang puas sebagian besar terdiri dari karyawan rawat inap dan poliklinik.

Tabel 1.6 Pendapat Responden Tentang Waktu Pembagian Jasa Pelayanan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya tahun 2002

Pendapat	Frekuensi	Persentase
Sangat puas	0	0
Puas	44	36,98
Kurang puas	60	50,42
Tidak puas	14	11,76
Tidak mengisi	1	0,84
Total	119	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 1.6 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden kurang puas bahkan tidak puas terhadap waktu pembagian jasa pelayanan yaitu sebesar 74 orang (62,18%), sedangkan yang puas terhadap pembagian jasa pelayanan sebesar 44 orang (36,98%), dan yang sangat puas tidak ada atau 0%. Yang menyatakan kurang puas sebesar 60 orang terdiri dari karyawan golongan pegawai II sebesar 40 orang, golongan pegawai III sebesar 15 orang, golongan IV sebesar 3 orang dan yang tidak mempunyai golongan pegawai 2 orang. Dari jenis pekerjaannya yang merasa kurang puas sebagian besar juga dari bagian rawat inap, poloklinik maupun subbagian umum.

Tabel 1.7 Pendapat Responden tentang besar Jasa Pelayanan yang diterima dibandingkan dengan Beban Kerja Responden di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya tahun 2002

Pendapat	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat puas	0	0
Puas	27	22,69
Kurang puas	73	61,34
Tidak puas	17	14,29
Tidak mengisi	2	1,68
Total	119	100

Sumber : Data primer diolah

Dari tabel 1.7 dapat dilihat bahwa sebagian besar responden kurang puas bahkan tidak puas terhadap besar jasa pelayanan yang diterima yaitu sebesar 90 orang (75,63%), sedangkan yang puas terhadap besar jasa pelayanan yang diterima sebesar 27 orang (22,69%) dan yang sangat tidak puas tidak ada atau 0%. Responden yang menyatakan pendapat kurang puas sebesar 73 orang terdiri dari eselon IV sebesar 3 orang, dari unit rawat inap 40 orang, poliklinik 6 orang, sedang unit lainnya 1 atau 2 orang, sedangkan dari golongan pegawai terdiri dari golongan pegawai II 55 orang, golongan pegawai III sebesar 16 orang sedangkan golongan IV sebesar 1 orang dan yang tidak mempunyai golongan sebesar 1 orang.

Dari tabel 1.3 sampai dengan tabel 1.7 pada survei awal, ternyata responden berpendapat bahwa pembagian jasa pelayanan di rumah sakit jiwa Menur kurang adil (74,79%) sehingga menyebabkan responden merasa kurang puas dan bahkan tidak puas terhadap sistem pembagian jasa pelayanan (82,35%), waktu pembagian jasa pelayanan (62,18%), besar jasa pelayanan yang diterima (75,63%).

## **1.2 Masalah Penelitian**

Ketidakpuasan karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur (82,35%%) terhadap sistem (formula) pembagian jasa pelayanan pada tahun 2002.

### 1.3 Identifikasi Masalah

Beberapa faktor yang mungkin berpengaruh terhadap ketidakpuasan karyawan tentang sistem pembagian jasa pelayanan di Rumah Sakit Jiwa Menur dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 1.1 Beberapa faktor yang mungkin menyebabkan ketidakpuasan karyawan terhadap sistem pembagian jasa pelayanan di RSJ Menur Surabaya

### 1.3.1 Faktor rumah sakit

#### a. Kebijakan rumah sakit

Pimpinan organisasi terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan pemberian jasa pelayanan. Peranan pimpinan rumah sakit mempengaruhi besar kecilnya jasa pelayanan yang diterima karyawan (Tulus, 1996). Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan (Hasibuan, 2000). Penentuan dan peninjauan kembali kebijakan kompensasi merupakan fungsi manajemen yang penting. Kebijakan ini harus merupakan suatu proses yang terus menerus, dan harus mempunyai hubungan dengan seluruh kebijakan dan tujuan rumah sakit, oleh sebab itu memerlukan penelitian dan pemeriksaan secara terus menerus (Moekijat, 1992).

Rumah Sakit Jiwa (RSJ) Menur Surabaya mempunyai kebijakan untuk memberikan jasa pelayanan pada karyawannya. Direktur RSJ Menur telah membentuk tim pembagi jasa pelayanan yang bertugas membagi jasa pelayanan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

#### b. Kemampuan rumah sakit

Sistem imbalan haruslah memperhatikan kemampuan organisasi, semakin meningkat kemampuan organisasi maka insentif yang diberikan seyogyanya juga meningkat. Sebaliknya organisasi jangan memaksakan diri untuk memberikan

imbalan di luar batas kemampuan, karena hal ini akan membahayakan kelangsungan hidup organisasi (Husnan dan Heidjrahman, 1996; Gitosudarmo, 2000).

RSJ Menur Surabaya mempunyai kemampuan untuk membayar jasa pelayanan karena telah dianggarkan setiap tahunnya pada anggaran belanja pegawai..

c. Waktu pemberian

Karyawan dalam sebuah perusahaan mungkin berbeda dalam hal reaksinya terhadap penundaan dan pembayaran insentif (jasa pelayanan). Umumnya karyawan yang berada pada tingkat sosioekonomik yang lebih rendah, semakin cepat insentif dibayarkan kepada mereka semakin besar efek motivasional yang dimilikinya. Orang dalam kelompok gaji yang lebih rendah memiliki kebutuhan yang lebih segera akan uang, dan nilai insentifnya bagi mereka mungkin akan berkurang jika pembayarannya ditunda untuk jangka waktu yang terlalu panjang. Karyawan yang memperoleh tingkat gaji yang lebih tinggi biasanya lebih mampu menerima penangguhan gaji, mereka dapat dimotivasi oleh fakta bahwa uang insentif ditambahkan pada rekening mereka. Bahkan, harus diakui bahwa pada kelompok yang terakhir inipun lebih menyukai insentif kas daripada pembayaran yang tertunda, apalagi jika kewajiban finansial dalam keluarga sedang pada puncaknya (Simamora, 1999).

Di RSJ Menur Surabaya, pembagian jasa pelayanan diberikan setiap tiga bulan sekali.

d. Formula sistem pembagian jasa pelayanan

Sistem insentif menunjukkan hubungan yang jelas antara kompensasi dan prestasi kerja. Di samping kebaikan dalam memotivasi karyawan, sistem insentif

mempunyai banyak masalah. Administrasi sistem insentif dapat sangat kompleks seperti halnya sistem pengamatan lainnya, standar harus ditetapkan dan hasilnya diukur. Untuk banyak pekerjaan, berbagai standar dan ukuran sering tidak teliti atau tidak tepat, dan hal ini berarti bahwa sistem insentif bisa menyebabkan ketidakadilan yang akhirnya menyebabkan ketidakpuasan.

Masalah lain adalah karyawan mungkin tidak mencapai standar karena faktor yang tidak terkendali seperti penundaan pekerjaan dan kerusakan mesin. Di Rumah Sakit Jiwa Menur formula yang dipakai untuk membagi jasa pelayanan terdiri dari jenis pekerjaan, pendidikan, golongan pegawai dan jabatan.

### 1.3.2 Faktor individu

#### a. Pendidikan

Pendidikan dengan berbagai programnya mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh dan meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Pendidikan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, karena apabila dianalisis, maka dapat dikatakan bahwa ternyata manusialah yang akan menentukan berhasil tidaknya organisasi untuk mencapai tujuan (Sedarmayanti, 2001).

Biasanya sering yang merasa pendidikannya tinggi menuntut kompensasi yang lebih tinggi pula (Husnan dan Heidjrahman, 1996). Sistem imbalan yang dirancang perlu mempertimbangkan asas keadilan, dalam hal ini berkaitan dengan pengalaman, masa kerja, pendidikan, senioritas, keahlian dan beban kerja (Gitosudarmo, 2000). Di RSJ Menur Surabaya, pendidikan merupakan salah satu

faktor dalam sistem pembagian jasa pelayanan. Karyawan yang mempunyai pendidikan tinggi akan mendapat angka pembandingan yang lebih besar.

#### b. Golongan pegawai

Golongan pegawai adalah pengelompokan pegawai kedalam golongan pegawai I, golongan pegawai II, golongan pegawai III dan IV. Golongan I adalah golongan terendah. Pada saat pertama kali seseorang menjadi pegawai negeri maka dia akan mendapatkan golongan pegawai sesuai dengan pendidikannya. Golongan tersebut akan naik kedalam golongan yang lebih tinggi dengan bertambahnya masa kerja dan syarat tertentu. Oleh karena itu seorang karyawan dengan golongan yang lebih tinggi mengharapkan imbalan yang lebih tinggi pula. Berdasarkan hal tersebut maka di RSJ Menur golongan pegawai dipergunakan sebagai pertimbangan dalam pemberian jasa pelayanan.

#### c. Jabatan

Jabatan adalah suatu rangkaian atau sekelompok fungsi, aktivitas, prosedur dan tugas yang harus dilaksanakan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Husnan dan Hiedjrahman,1996). Pemberian insentip kepada para karyawan termasuk mereka yang menduduki jabatan pimpinan, merupakan bagian penting dari suatu sistem imbalan (Siagian,2003). Karyawan pada umumnya mengharapkan kompensasi atau penghasilan lainnya sesuai jabatannya (Muoe kijat,1992). Pada umumnya karyawan akan menerima perbedaan kompensasi berdasarkan perbedaan tanggungjawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, kegiatan manajerial atau jabatan.

Di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya, jabatan merupakan salah satu faktor dalam sistem pembagian jasa pelayanan. Bahkan pejabat atau para manajer tersebut juga mendapatkan tambahan 25 % dari jumlah jasa pelayanan yang akan dibagi sesuai dengan angka pembandingnya.

#### d. Masa kerja

Masa kerja adalah lamanya waktu seorang karyawan telah berdinis dalam perusahaan, divisi, departemen, atau pekerjaan. Manakala kompensasi didasarkan pada masa kerja maka kenaikannya tergantung pada pengalaman kerja karyawan atau lamanya dinas pada pekerjaan. Manajemen menyukai kinerja sebagai basis primer perubahan kompensasi, tetapi serikat pekerja cenderung lebih menyukai masa kerja, karena mereka percaya bahwa masa kerja memberikan basis yang objektif dan adil bagi kenaikan kompensasi. Di RSJ Menur Surabaya, masa kerja secara tidak langsung dimasukkan dalam sistem pembagian jasa pelayanan karena masa kerja karyawan mempengaruhi golongan pegawainya, sedangkan golongan pegawai menentukan angka pembanding dalam sistem pembagian jasa pelayanan di RSJ Menur Surabaya.

#### e. Kinerja

Karyawan mempunyai harapan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan yang diperoleh dari organisasi. Karyawan menentukan pengharapan mengenai imbalan dan kompensasi yang diterima jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Karyawan berharap apabila kinerja mereka baik, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap besarnya jasa pelayanan yang mereka terima. Pengharapan ini menentukan

tujuan dan tingkat kinerja dimasa depan. Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu berlanjut terus dimasa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan mengharapkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi (Simamora, 1999).

#### f. Harapan

Apabila seseorang menggunakan pendidikan atau pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi maka dia mempunyai harapan untuk menerima imbalan tertentu. Dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi manajemen suatu organisasi. Jika para anggota organisasi diliputi oleh rasa tidak puas akan kompensasi yang diterimanya, dampaknya bagi organisasi akan bersifat negatif. Artinya, jika ketidakpuasan tersebut tidak terselesaikan dengan baik, merupakan hal yang wajar apabila para anggota organisasi menyatakan keinginan untuk memperoleh imbalan dengan jumlah yang lebih besar dan juga lebih adil.

#### 1.3.3 Persepsi terhadap pekerjaan

Persepsi karyawan merupakan faktor yang paling relevan dalam menentukan keadilan bayaran (Simamora, 1999). Rasa keadilan sangat diperhatikan oleh para karyawan, mereka tidak hanya memperhatikan besarnya uang yang dibawa pulang tetapi membandingkannya dengan penghasilan rekan lain (Husnan dan Hiedjrahman, 1996). Persepsi pekerjaan tidak sama untuk setiap individu.

a. *Emergency*

*Emergency* adalah kecepatan dan ketepatan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang karyawan yang cepat bertindak atau cepat menyelesaikan tugasnya serta tepat pula yang dikerjakannya maka dia mempunyai persepsi bahwa balas jasa yang diterima akan semakin besar.

b. Persepsi terhadap tanggung jawab

Jika seseorang mempunyai tanggung jawab yang besar, maka orang tersebut akan mempunyai persepsi bahwa balas jasa yang diterimanya akan semakin besar. Beberapa takaran pengukuran ringan beratnya tanggung jawab dapat dilihat antara lain dari jumlah orang yang menjadi bawahan, strategis tidaknya organisasi yang dipimpin dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, kriteria persyaratan menduduki jabatan dan lain sebagainya (Siagian, 1995).

c. Persepsi terhadap beban kerja

Beban kerja menyangkut banyaknya pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh tiap bagian selama waktu tertentu. Dalam kegiatan staf, satuan hasil adalah jam kerja karyawan (*man hour*). Lebih diinginkan untuk menentukan beban kerja (*work load*) sebagai suatu satuan konkrit yang kemudian diterjemahkan ke dalam jam karyawan per unit. Apabila angka pembandingan untuk besarnya beban kerja tidak sesuai akan menyebabkan karyawan tidak puas dalam pembagian jasa pelayanan. Jika seseorang mempunyai beban kerja yang besar biasanya mereka akan mempunyai persepsi bahwa mereka akan menerima imbalan yang lebih besar. Apabila besarnya imbalan tidak sesuai dengan harapannya, maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan.

d. **Persepsi terhadap risiko kerja**

Apabila seseorang mempunyai risiko yang besar terhadap pekerjaan, maka mereka akan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya akan semakin besar. Apabila imbalan yang diterimanya tidak sesuai dengan harapannya maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

**1.4 Rumusan masalah**

Dari uraian identifikasi masalah di atas dapatlah disusun suatu rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penilaian karyawan RSJ Menur Surabaya terhadap formula pembagian jasa pelayanan saat ini (Kelompok pembagian, persentase, angka indeks, faktor penentu angka indeks) ?
2. Bagaimana harapan karyawan RSJ Menur Surabaya terhadap formula pembagian jasa pelayanan yang akan datang (Kelompok pembagian, persentase, angka indeks, faktor penentu angka indeks : pendidikan, golongan pegawai, jabatan, masa kerja, kinerja, *emergency*, tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja) ?
3. Bagaimana formula pembagian jasa pelayanan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya berdasarkan harapan karyawan ?

## **1.5 Tujuan**

### **1.5.1 Tujuan Umum**

Menyusun rekomendasi sistem pembagian jasa pelayanan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya berdasarkan harapan responden

### **1.5.2 Tujuan khusus**

1. Mempelajari penilaian karyawan RSJ Menur terhadap formula pembagian jasa pelayanan saat ini (Kelompok pembagian, persentase, angka indeks, faktor penentu angka indeks).
2. Mempelajari harapan karyawan RSJ Menur terhadap formula pembagian jasa pelayanan yang akan datang (Kelompok pembagian, persentase, angka indeks, faktor penentu angka indeks: Pendidikan, golongan pegawai, jabatan, masa kerja, kinerja, *emergency*, tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja).
3. Merumuskan rekomendasi formula pembagian jasa pelayanan berdasarkan harapan karyawan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya

## **1.6 Manfaat Penelitian**

### **1.6.1 Manfaat bagi manajemen Rumah Sakit**

Penelitian ini dapat memberi masukan mengenai beberapa faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan terhadap sistem pembagian jasa pelayanan sehingga dapat dipergunakan oleh pihak manajemen rumah sakit untuk mengantisipasi timbulnya dampak negatif karena ketidakpuasan karyawan terhadap sistem pembagian jasa pelayanan yang berlaku.

### **1.6.2 Manfaat bagi institusi pendidikan**

1. Hasil penelitian dapat dipergunakan untuk mengetahui penerapan ilmu pengetahuan manajemen SDM (khususnya pemberian insentif) dan pengetahuan Perilaku Organisasi yang telah diberikan kepada mahasiswa.
2. Hasil penelitian dapat memberikan sumbangan pada khasanah pengetahuan khususnya manajemen SDM dan Perilaku Organisasi.

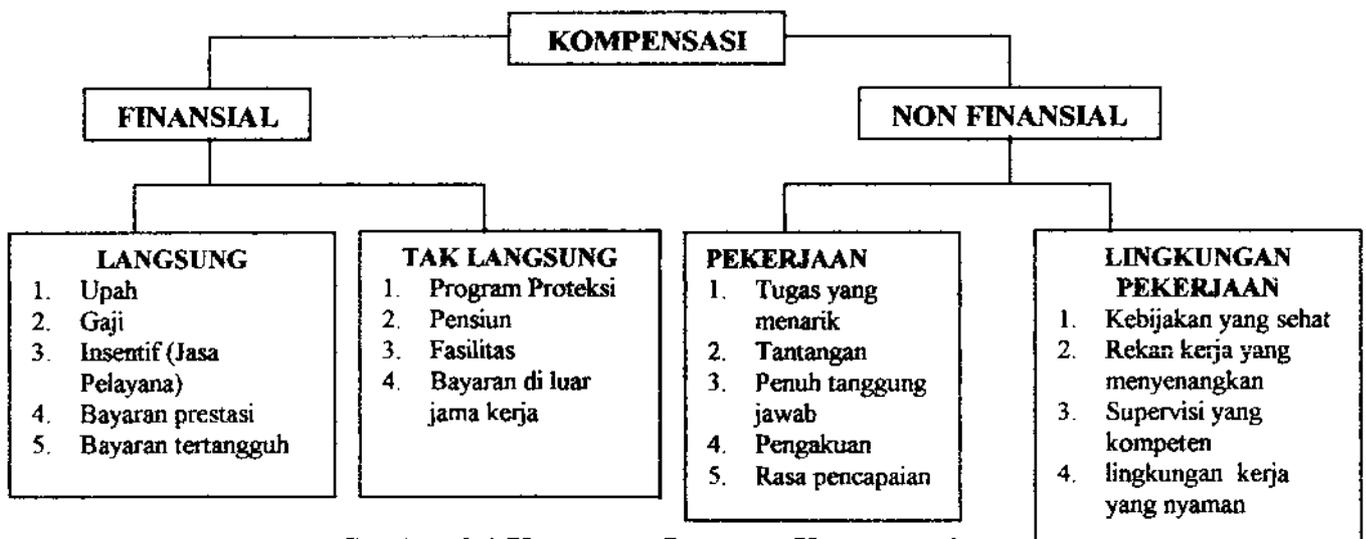
### **1.6.3 Manfaat bagi peneliti**

1. Merupakan sarana untuk menerapkan ilmu yang didapat dari pendidikan Magister Administrasi Rumah Sakit.
2. Memperluas pengetahuan dan wawasan peneliti mengenai manajemen SDM (sistem pembagian jasa pelayanan) dan Perilaku Organisasi.

**BAB 2****TINJAUAN PUSTAKA****2.1 Kompensasi**

Kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, finansial maupun non finansial yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi (Tulus,1996).

Secara kasar komponen kompensasi dapat dibagi ke dalam bentuk kompensasi finansial dan non finansial. Kompensasi finansial dibagi menjadi kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*). Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, bonus dan komisi (Simamora, 1999). Komponen kompensasi dapat dilihat pada gambar 2.1.



**Gambar 2.1 Komponen Program Kompensasi**  
**Sumber : Simamora, H (1999): Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*), yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam kompensasi langsung.

Kompensasi nonfinansial (*nonfinancial compensation*) terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri, atau dari lingkungan psikologis atau fisik di tempat orang tersebut bekerja. Tipe kompensasi nonfinansial ini meliputi kepuasan yang didapat dari pelaksanaan tugas yang bermakna dan berhubungan dengan pekerjaan (Simamora, 1999).

### 2.1.1 Insentif

Insentif (*incentive*) adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan atau upaya pemangkasan biaya (Simamora, 1999).

Tujuan utama program insentif adalah mendorong dan mengimbali produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. Disamping itu tujuan insentif pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan organisasi dan menawarkan perangsang finansial di luar upah dan gaji dasar. Bagi mayoritas karyawan, uang masih merupakan motivasi kuat. Rencana insentif mempunyai maksud untuk menghubungkan keinginan karyawan akan pendapatan finansial tambahan dengan kebutuhan organisasi akan efisiensi produksi. Disamping kebaikan dalam memotivasi karyawan, insentif mempunyai banyak masalah. Administrasi sistem insentif dapat sangat kompleks, hal ini berarti system insentif bisa menyebabkan ketidakadilan (Handoko, 2000).

Program insentif dapat terdiri dari dua jenis (Simamora, 1999) :

1. Program insentif individu

Program insentif individu memberikan kompensasi berdasarkan penjualan, produktivitas, atau penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.

2. Program insentif kelompok

Program insentif kelompok mengalokasikan kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi, atau kelompok kerja) karena melampaui standar profitabilitas, produktivitas, atau penghematan biaya yang sudah di tentukan sebelumnya.

Apabila perusahaan dalam memberikan insentif tanpa mengadakan penelitian lebih lanjut terhadap para karyawan, maka akan percuma belaka. Perusahaan harus mengetahui keadaan karyawan secara utuh, mengenai loyalitas mereka, kesenangan mereka, prestasi kerja mereka untuk kepentingan perusahaan dan sebagainya (Nitisemito, 1982).

Agar insentif dapat efektif maka beberapa hal di bawah ini perlu diperhatikan (simamora, 1999; Moekijat, 1992), yaitu

1. Komitmen manajemen terhadap program insentif adalah vital bagi kesuksesannya, penilaian yang cermat mengenai biaya dan waktu yang terserap untuk melaksanakan program insentif secara benar adalah penting sekali.
2. Iklim organisasi yang sehat dan positif dimana perjuangan terhadap keunggulan individu dan kelompok digalakkan. Kerja sama rekan sejawat dan

atasan adalah esensial, sebab perselisihan dan tekanan untuk membatasi *output* dengan mudah dapat mengalahkan program insentif terbaik.

3. Rentang waktu yang masuk akal. Agar mempunyai dampak maksimal, imbalan harus diberikan sesegera mungkin setelah kinerja yang efektif. Artinya imbalan harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan, dan konsentrasi kerja akan lebih baik (Hasibuan, 2000). Optimalnya, pembayaran insentif haruslah di buat mingguan, tengah bulanan, atau bulanan. Pembagian yang terlambat diberikan dapat mengakibatkan rasa tidak puas karyawan, yang pada gilirannya akan dapat mengurangi produktivitas. Pembagian keuntungan yang ditunda, hanya sedikit memotivasi kinerja karena jangka waktu kinerja dan imbalan yang sangat lama. Karyawan di dalam perusahaan besar mungkin berbeda dalam reaksi mereka terhadap penundaan dalam pembayaran insentif. Umumnya karyawan yang tingkat sosioekonominya lebih rendah, semakin cepat insentif dibayarkan semakin besar efek motivasinya. Manajer dan karyawan professional yang memperoleh gaji yang lebih tinggi biasanya lebih mampu menerima penangguhan gaji mereka dan dapat dimotivasi oleh fakta bahwa uang insentif ditambahkan ke rekening mereka.
4. Konsep keadilan (*equity concept*) untuk insentif finansial. Para karyawan harus mampu memandang hubungan positif antara hasil yang mereka peroleh dalam bentuk pembayaran insentif dan masukan pekerjaan mereka. Besar kecilnya insentif tergantung kepada berat ringannya kewajiban dan tanggung

jawab yang dibebankan kepada pegawai yang bersangkutan. Pegawai yang pekerjaannya sulit dan tanggung jawabnya berat, harus diberikan insentif yang lebih banyak daripada pegawai lain yang kewajiban dan tanggung jawabnya lebih ringan. Sistem yang baik dapat memenuhi syarat konsistensi internal dan eksternal. Yang dimaksudkan dengan konsistensi internal adalah bahwa pengupahan didasarkan atas prinsip keadilan di lingkungan perusahaan sendiri, sedangkan konsistensi eksternal berdasarkan keadilan dibandingkan dengan keadaan pada perusahaan sejenis lainnya.

5. Sistem insentif haruslah ringkas, jelas dan dapat dimengerti atau dipahami dan dilaksanakan, sehingga pembayaran dapat dilakukan dalam waktu yang relatif singkat. Merupakan kebiasaan dan praktek manajemen yang baik apabila dalam menentukan sistem imbalan, pimpinan organisasi mendengar pendapat para pekerja. Manajemen belum tentu dapat menerima dan menerapkan pendapat para pekerja itu, tetapi paling tidak secara psikologis hal itu amat penting karena hak menyatakan pendapat sudah dihargai (Siagian, 1995).

### 2.1.2 Jasa Pelayanan

Menurut SK MenKes tahun 1997 jasa pelayanan ialah imbalan yang diterima oleh pelaksana pelayanan atas jasa yang diberikan kepada pasien dalam rangka observasi, diagnosis, pengobatan, konsultasi, *visite*, rehabilitasi medik dan atau pelayanan lainnya (Nurchayono, 2002).

Dalam Peraturan Daerah Propinsi Jawa Timur Nomor 10 tahun 2002 tentang Retribusi Pelayanan Kesehatan Di RS Propinsi, disebutkan bahwa pelayanan kesehatan adalah segala kegiatan pelayanan kesehatan paripurna yang diberikan

kepada seseorang dalam rangka observasi, diagnosis, pengobatan atau pelayanan kesehatan lainnya. Sedangkan jasa pelayanannya diartikan sama dengan SK Menkes yaitu imbalan jasa yang diterima oleh pelaksana pelayanan atas pelayanan yang diberikan kepada pasien dalam rangka observasi, diagnosis, pengobatan, konsultasi, *visite*, rehabilitasi medik dan atau pelayanan lainnya.

Insentif (*incentive*) adalah tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi (Simamora, 1999). Jasa pelayanan merupakan tambahan imbalan atau kompensasi di luar gaji. Jadi jasa pelayanan merupakan kompensasi finansial langsung yang berupa insentif.

Faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi dan teori upah insentif diantaranya kemampuan dan kesediaan perusahaan, produktivitas kerja karyawan, pendidikan dan pengalaman karyawan, jenis dan sifat pekerjaan serta posisi jabatan karyawan (Hasibuan, 2000).

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta ketrampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat kompensasinya kecil.

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, Keselamatan) yang besar maka tingkat balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat balas jasanya relatif rendah.

Pemberian insentif kepada para karyawan termasuk mereka yang menduduki jabatan pimpinan, merupakan bagian penting dari suatu sistem imbalan (Siagian, 2003). Karyawan pada umumnya mengharapkan kompensasi atau penghasilan lainnya sesuai jabatannya (Moekijat, 1992). Pada umumnya karyawan akan menerima perbedaan kompensasi berdasarkan perbedaan tanggungjawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, kegiatan manajerial atau jabatan. Mengingat pentingnya peranan para manajer atau pejabat dalam menjalankan dan mengemudikan roda organisasi, maka sistem insentif bagi para pejabat tersebut pada umumnya mendapat perhatian serius (Siagian, 2003).

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan kompensasi yang lebih besar pula (Hasibuan, 2000).

### 2.1.3 Sistem pembagian jasa pelayanan

Sistem menurut kamus besar Bahasa Indonesia ialah seperangkat unsur yang saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas. Jadi sistem pembagian jasa

pelayanan adalah seperangkat unsur yang teratur dan saling berkaitan untuk menghasilkan pembagian jasa pelayanan.

Sistem insentif finansial kemungkinan akan lebih berhasil jika terdapat iklim kondusif dan program personalia yang efektif serta memiliki dukungan dari manajemen puncak pada semua jajaran serta melayani kebutuhan dan mendapatkan keyakinan dari karyawan.

Sebuah sistem insentif biasanya akan memiliki kesempatan sukses yang lebih besar jika semua karyawan di dalam organisasi diberi kesempatan berpartisipasi. Program insentif yang dirancang dengan baik akan berjalan karena program tersebut didasarkan pada dua prinsip psikologis yang diterima dengan baik: (1) motivasi yang meningkat menyebabkan melejitnya kinerja, dan (2) pengakuan merupakan faktor utama dalam motivasi.

Sistem insentif menunjukkan hubungan yang jelas antara kompensasi dan prestasi kerja. Di samping kebaikan dalam memotivasi karyawan, sistem insentif mempunyai banyak masalah. Administrasi sistem insentif dapat sangat kompleks seperti halnya sistem pengamatan lainnya, standar harus ditetapkan dan hasilnya diukur. Untuk banyak pekerjaan, berbagai standar dan ukuran sering tidak teliti atau tidak tepat, dan hal ini berarti bahwa sistem insentif bisa menyebabkan ketidakadilan yang akhirnya menyebabkan ketidakpuasan.

## **2.2 Persepsi**

Persepsi adalah suatu proses dimana individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indra mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka

(Robbins, 1998). Apabila orang berbicara tentang persepsi, yang dimaksud ialah bahwa yang ingin dilihat oleh seseorang belum tentu sama dengan fakta yang sebenarnya. Keinginan seseorang itulah yang menyebabkan mengapa dua orang yang melihat atau mengalami hal yang sama memberikan interpretasi yang berbeda tentang sesuatu yang dilihat atau dialaminya itu (Siagian, 1995).

Secara umum dapat dikatakan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi persepsi seseorang (Siagian, 1995 ; Robbins, 1998) Yaitu :

#### 1. Pelaku persepsi

Apabila seseorang melihat sesuatu dan berusaha memberikan interpretasi tentang sesuatu yang dilihatnya itu, ia dipengaruhi oleh karakteristik individual yang turut berpengaruh seperti sikap, motif, kepentingan, minat, pengalaman dan harapannya.

Persepsi seseorang dipengaruhi oleh motifnya. Motif sudah barang tentu berkaitan dengan pemuasan kebutuhan dan intensitas motif itu sangat dipengaruhi oleh mendesak tidaknya pemuasan kebutuhan tersebut.

Kepentingan seseorang biasanya mempengaruhi persepsinya. Dalam kehidupan organisasioanl, telah umum diterima bahwa seorang manajer yang mempunyai tingkat kemampuan yang tinggi, baik secara manajerial maupun teknis, akan senang melihat para bawahannya memiliki kemampuan yang tinggi. Persepsi seorang manajer tentang kemampuan bawahannya akan lain apabila manajer yang bersangkutan merasa terancam kepentingannya, dalam hal ini kedudukan manajerialnya.

Pengalamanpun turut mempengaruhi persepsi seseorang. Hal tertentu yang sudah berulang kali dialami seseorang akan dipandang dengan cara yang berbeda dari cara pandang orang lain yang belum pernah mengalaminya. Persepsi seseorang tentang berbagai segi kehidupan organisasional akan sangat mempengaruhi perilakunya, dan perilaku tersebut akan berpengaruh terhadap bentuk dan jenis motivasi yang digunakan, baik yang intrinsik maupun ekstrinsik.

Harapan seseorang juga turut berpengaruh terhadap persepsinya tentang sesuatu bahkan harapan itu begitu mewarnai persepsi seseorang sehingga sesuatu yang sesungguhnya dilihatnya sering diinterpretasikan lain supaya sesuai dengan yang di harapkannya (Siagian, 1995).

## 2. Target, obyek atau sasaran persepsi tersebut.

Target, obyek atau sasaran itu mungkin berupa orang, benda atau peristiwa. Sifat sasaran biasanya berpengaruh terhadap persepsi orang yang melihatnya. Dengan perkataan lain, gerakan, suara, ukuran, tindak tanduk dan ciri lain dari sasaran persepsi turut menentukan cara pandang orang yang melihatnya ( Siagian, 1995). Hubungan suatu target dan latar belakangnya mempengaruhi persepsi, seperti kecenderungan untuk mengelompokkan benda yang berdekatan atau yang mirip (Robbins, 1998).

## 3. Situasi

Persepsi harus dilihat secara kontekstual yang berarti kapan persepsi itu timbul perlu pula mendapat perhatian. Unsur lingkungan sekitar mempengaruhi persepsi kita. Faktor dalam yang mempengaruhi persepsi adalah waktu, keadaan atau tempat kerja, keadaan sosial (Siagian, 1995 ; Robbins, 1998).

### 2.2.1 Persepsi terhadap pekerjaan

Persepsi karyawan merupakan faktor yang paling relevan dalam menentukan keadilan bayaran (Simamora, 1999). Rasa keadilan sangat diperhatikan oleh para karyawan, mereka tidak hanya memperhatikan besarnya uang yang dibawa pulang tetapi membandingkannya dengan penghasilan rekan lain (Husnan dan Hiedjrahman, 1996).

#### 1. Persepsi terhadap kesulitan pekerjaan

Apabila seseorang mempunyai pekerjaan yang sulit dikerjakan akan mempunyai persepsi bahwa balas jasa yang akan diterimanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Apabila mereka menerima imbalan yang tidak sesuai dengan harapannya maka akan timbul rasa ketidakpuasan.

#### 2. Persepsi terhadap tanggung jawab

Jika seseorang mempunyai tanggungjawab yang besar, maka orang tersebut akan mempunyai persepsi bahwa balas jasa yang diterimanya akan semakin besar. Beberapa takaran pengukuran ringan beratnya tanggungjawab dapat dilihat antara lain dari jumlah orang yang menjadi bawahan, strategis tidaknya organisasi yang dipimpin dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, kriteria persyaratan menduduki jabatan dan lain sebagainya (Siagian, 1995).

#### 3. Persepsi terhadap beban kerja

Kerja adalah sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan (Hasibuan, 2000).

Beban kerja menyangkut banyaknya pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh tiap bagian selama waktu tertentu. Bila mungkin, rencana ini hendaknya dinyatakan dalam bentuk satuan hasil seperti misalnya unit produk, produk terkait, ton diproduksi, dus dikemas dan sebagainya. Dalam banyak hal, khususnya dalam kegiatan staf, satuan hasil adalah jam kerja karyawan (*man hour*). Seseorang yang mempunyai beban kerja yang besar biasanya mereka akan mempunyai persepsi bahwa mereka akan menerima imbalan yang lebih besar pula. Apabila besarnya imbalan tidak sesuai dengan harapannya, maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan.

Analisis beban kerja adalah suatu proses penentuan jumlah jam kerja orang (*man hour*) yang dipergunakan atau dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu beban kerja tertentu dalam waktu tertentu. Jumlah jam kerja setiap karyawan, akan menunjukkan jumlah karyawan yang dibutuhkan (Soeprihanto, 2000).

#### 4. Persepsi terhadap risiko kerja

Orang yang bekerja di tempat yang berbahaya atau yang risikonya besar harus diberi imbalan yang lebih besar daripada orang lain yang bekerja di tempat yang aman atau risikonya kecil (Moekijat, 1992).

Apabila seseorang mempunyai risiko yang besar terhadap pekerjaan, maka mereka akan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya akan semakin besar. Apabila imbalan yang diterimanya tidak sesuai dengan harapannya maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

### 2.3 Keadilan

Telah umum diketahui bahwa keadilan menyangkut persepsi seseorang tentang perlakuan yang diterimanya dari orang lain. Biasanya seseorang akan mengatakan bahwa dirinya diperlakukan dengan adil apabila perlakuan itu menguntungkannya. Sebaliknya dia akan cenderung mengatakan bahwa dia diperlakukan tidak adil apabila perlakuan yang diterima dirasakan merugikannya. Persepsi seseorang tentang keadilan berpengaruh pada perilaku dan tindak tanduknya yang pada gilirannya menentukan motivasinya. Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seseorang biasanya menggunakan tiga kategori referensi, yaitu orang lain, sistem yang berlaku terutama yang menyangkut upah dan gaji serta diri sendiri.

Orang lain sebagai pembanding. Untuk menilai seseorang mendapat perlakuan yang adil dalam kehidupan organisasi, ia biasanya melakukan perbandingan antara dirinya dengan orang lain dalam organisasi, yaitu mereka yang berada pada tingkat yang sama dalam hirarkhi organisasi, melakukan tugas yang relatif serupa dengan tanggung jawab yang sama pula. Jika terdapat perbedaan perlakuan antara yang bersangkutan dengan orang lain itu, akan timbul persepsi ketidakadilan. Orang lain yang bekerja di organisasi lain juga dapat digunakan sebagai pembanding. Karena itu penting kriteria yang obyektif dan rasional dalam memperlakukan para bawahan dan menerapkan kriteria tersebut secara rasional dan obyektif.

Sistem yang berlaku sebagai pembanding. Dalam suatu organisasi yang baik, biasanya terdapat suatu sistem tertentu yang berkaitan dengan pengelolaan sumber

daya manusia yang menjadi anggotanya. Sistem ini biasanya menyangkut seluruh segi kehidupan organisasi. Teori keadilan menyoroti semua komponen itu, meskipun perhatian utama diberikan pada sistem pengupahan dan penggajian. Adakalanya sistem yang berlaku dalam suatu organisasi dibandingkan juga dengan sistem yang berlaku di organisasi lain di daerah yang sama dan bergerak pada jenis kegiatan organisasi yang serupa.

Diri sendiri sebagai pembanding. Setiap orang yang memasuki suatu organisasi mempunyai persepsi tertentu tentang diri sendiri yang tercermin dari berbagai hal seperti : filsafat hidupnya, latar belakang pendidikannya, usianya, pengalamannya dan mungkin juga jumlah tanggungannya serta nilai yang dianutnya ( Siagian, S, 1995).

Teori keadilan (*Equity Theory*) yang di kembangkan oleh J. Stacy Adam (Robbins, 1998 ; Gito Sudarmo, 2000) menyatakan :

“Individu – individu membandingkan masukan – masukan dan keluaran – keluaran pekerjaan mereka dengan masukan – masukan dan keluaran – keluaran orang lain dan kemudian berespon untuk menghapuskan setiap ketidakadilan”

### 2.3.1 Keadilan internal

Karyawan ingin diperlakukan secara wajar. Keadilan (*equity*) adalah keseimbangan antara masukan yang dibawa masuk oleh individu ke dalam sebuah pekerjaan dengan hasil yang diperolehnya dari pekerjaan tersebut. Masukan karyawan meliputi pengalaman, pendidikan, upaya, keahlian dan lainnya. Keluarannya meliputi gaji, tunjangan, pengakuan dan imbalan lainnya.

Keadilan internal diartikan sebagai tingkat gaji yang pantas dengan nilai pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status

relatif sebuah pekerjaan di dalam organisasi. Keadilan internal berhubungan dengan kemajemukan gaji di antara pekerjaan yang berbeda di dalam sebuah organisasi. Keadilan internal berarti bahwa besarnya kompensasi harus dikaitkan dengan nilai relatif pekerjaan, dengan kata lain pekerjaan sejenis memperoleh pembayaran yang sama. Keadilan internal dapat memiliki dampak yang penting terhadap moral kerja, kepuasan, produktivitas dan perputaran karyawan.

### **2.3.2 Keadilan eksternal**

Keadilan eksternal menyangkut pembayaran karyawan pada tingkat yang layak atau sama dengan pembayaran yang diterima para karyawan yang serupa di perusahaan lain. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa di antara organisasi yang dapat diperbandingkan. Dua kondisi haruslah dipenuhi yaitu pertama, pekerjaan yang sedang diperbandingkan mestilah sama atau hampir sama dan yang kedua, organisasi yang disurvei mestilah serupa dalam ukuran dan misi.

Keadilan eksternal senantiasa dipertahankan dalam jangka panjang karena karyawan akan pindah dari perusahaan jika keadilan tersebut lenyap. Dalam jangka pendek, ketidakadilan eksternal dapat menyebabkan tekanan besar terhadap organisasi karena karyawan akan memutuskan untuk meninggalkan organisasi atau tidak. Karyawan selalu mengukur kewajaran eksternal dalam kompensasi mereka, semakin mereka diimbali secara berimbang dengan karyawan lain yang memegang jabatan sama dalam organisasi kompetitif, semakin mereka menghargai pekerjaan di dalam organisasi mereka.

### **2.3.3 Keadilan individu**

Keadilan individu berarti bahwa individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerja mereka. Keadilan biasanya ada pada saat seseorang merasa bahwa rasio hasil terhadap masukan adalah seimbang, baik yang secara internal berkaitan dengan dirinya sendiri maupun dengan orang lain

Individu menggunakan proses yang kompleks untuk menentukan keadilan, masukan secara terus-menerus dibandingkan dengan hasil. Teori keadilan bermula dengan penegasan bahwa kewajaran dan keadilan adalah penting bagi seseorang. Teori keadilan menyatakan bahwa individu biasanya melakukan upaya guna mengurangi ketegangan yang ditimbulkan oleh perasaan ketidakadilan.

### **2.4 Harapan**

Harapan adalah kekuatan kepercayaan seseorang bahwa suatu tindakan akan mengakibatkan suatu hasil tertentu.. Harapan seseorang dalam memperoleh sesuatu dapat dijelaskan dengan teori harapan. Teori harapan ini merupakan pengembangan dari teori motivasi. Teori ini menjelaskan motivasi seseorang yang bekerja pada suatu organisasi. Teori ini berdasarkan bahwa kuatnya seseorang dalam bertindak dengan cara tertentu tergantung pada kekuatan harapan bahwa tindakan tersebut akan diikuti oleh suatu hasil tertentu dan daya tarik dari hasil itu bagi orang yang bersangkutan. Yang dimaksud dengan daya tarik ialah sampai sejauh mana seseorang merasa pentingnya hasil atau imbalan yang diperoleh dalam penyelesaian tugasnya. Artinya, sampai sejauh mana hasil yang diperoleh dalam bentuk imbalan memainkan peranan penting dalam pemuasan kebutuhan yang belum terpuaskan.

Victor H. Vroom, dalam bukunya yang berjudul "*Work and Motivation*" menengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai teori harapan. Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan nampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan menyatakan bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasi untuk berupaya akan menjadi rendah (Siagian, 2003).

Kenyataan yang tidak dapat disangkal adalah bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Berarti apabila si satu pihak seseorang menggunakan pendidikan atau pengetahuan, pengalaman, ketrampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya pada suatu organisasi maka dia mempunyai harapan untuk menerima imbalan tertentu. Berangkat dari pandangan demikian, dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu tantangan yang harus dihadapi manajemen suatu organisasi.

## 2.5 Kepuasan

Kepuasan (*Satisfaction*) adalah istilah evaluatif yang menggambarkan suatu sikap suka atau tidak suka. Kepuasan bayaran (*pay satisfaction*), oleh karenanya, mengacu pada sikap suka atau tidak suka terhadap sistem kompensasi organisasi. Edward Lawler menciptakan sebuah model berdasarkan teori ekuitas yang mulai menjelaskan sebab kepuasan dan ketidakpuasan imbalan. Menurut Lawler, perbedaan antara jumlah yang diterima oleh karyawan dan jumlah yang mereka duga diterima oleh orang lain merupakan penyebab langsung kepuasan atau ketidakpuasan imbalan. Jika mereka merasa bahwa jumlah keduanya adalah setara, maka terdapat kepuasan imbalan (Simamora, 1999).

Para karyawan menginginkan sistem imbalan yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Kunci yang menautkan imbalan dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan tetapi persepsi keadilannya (Robbins, 1998).

Disamping teori keadilan (*equity theory*), teori penyimpangan (*discrepancy theory*) juga relevan untuk menilai kepuasan terhadap imbalan. *Discrepancy Theory* menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan individu merupakan hasil perbandingan antara hal yang sudah diperoleh dalam pekerjaannya dengan harapannya. Apabila hasil perbedaan kecil atau bahkan tidak ada perbedaan, maka individu akan puas, sedangkan kalau perbedaan antara kenyataan yang dia terima

dengan harapannya besar maka individu menjadi tidak puas (Bernardin dan Russel, 1993).

Seluruh kepuasan kerja dipengaruhi oleh puasnya karyawan terhadap imbalan yang mereka terima dari pekerjaan mereka. Karena itu sistem kompensasi haruslah mendorong kepuasan karyawan, karena adanya ketidakpuasan mungkin muncul dalam kinerja, akan terjadi lebih banyak pemogokan dan keluhan, mencari pekerjaan dengan imbalan yang lebih tinggi, serta ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang tinggi (Simamora, 1999).

## **2.6 Kinerja**

### **2.6.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun structural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi (Ilyas, 2001).

Gambaran dari kinerja melibatkan 3 komponen penting yaitu tujuan, ukuran dan penilaian. Penetapan tujuan setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, oleh sebab itu dibutuhkan ukuran seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk

itu ukuran kuantitatif dan kualitatif standar kinerja setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting.

Aspek ketiga dari definisi kinerja adalah penilaian. Penilaian kinerja secara regular yang dikaitkan dengan proses pencapaian kinerja setiap personel. Tindakan ini akan membuat personel senantiasa berorientasi terhadap tujuan dan berperilaku kerja sesuai dan searah dengan tujuan yang akan dicapai.

Dengan demikian pengertian kinerja dengan deskripsi tujuan, ukuran operasional, dan penilaian regular mempunyai peran penting dalam merawat dan meningkatkan motivasi personel.

#### 2.6.2 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawannya (Simamora, 1999). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan.

Tersedia beberapa sumber data untuk mengukur berbagai aspek penilaian kinerja. Sumber ini dapat diklasifikasikan ke dalam tiga kategori yaitu data produksi, data personalia dan pertimbangan lainnya. Data produksi mengevaluasi kadar penyelesaian tugas yang terandalkan dengan mengukur kuantitas dan kualitas kinerja. Pekerjaan yang menghasilkan jasa daripada produk fisik perlu dievaluasi lewat pengukuran kinerja secara tidak langsung.

Data personalia mengacu kepada jenis informasi yang dijumpai dalam arsip personalia karyawan. Contoh data personalia adalah ketidakhadiran, keterlambatan, masa dinas, lama pelatihan, program pelatihan yang diikuti, dan kejadian kritis.

Kecuali untuk kejadian kritis, data ini dapat diamati dan diukur secara andal. Pada saat data personalia dan produksi sulit diperoleh, pertimbangan lainnya selalu tersedia, disamping itu banyak perilaku spontan dan iniatif yang penting bagi efektivitas organisasi dan hanya dapat dinilai berdasarkan pertimbangan lainnya.

Penilaian kinerja adalah tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Seiring dengan itu karyawan membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya di masa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup baik aspek kualitatif dan kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi mendasar personalia, kadang disebut juga dengan telaah kinerja, penilaian karyawan, evaluasi kinerja, evaluasi karyawan, atau penentuan proses personalia (Simamora, 1999).

Organisasi kemungkinan mengevaluasi atau menilai kinerja dalam beberapa cara. Pada organisasi yang kecil evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Dalam organisasi yang besar evaluasi atau penilaian kinerja kemungkinan besar merupakan prosedur yang sistematis.

Penilaian kinerja formal biasanya berlangsung dalam periode waktu tertentu, lazimnya sekali atau dua kali setahun. Penilaian formal paling sering dibutuhkan oleh organisasi guna mengevaluasi kinerja karyawan. Standar untuk penilaian kinerja hendaknya didasarkan pada persyaratan kerja. Persyaratan kerja sebaiknya meliputi standar kerja terdokumentasi berdasarkan analisis pekerjaan yang cermat.

Penilaian kinerja mempunyai dampak atas organisasi. Selain membantu dalam hal pengambilan keputusan kompensasi dan pemberian umpan balik atas kinerja,

hasil proses penilaian kinerja dapat memasok data yang berfaedah tentang keberhasilan aktivitas lainnya seperti perekrutan, seleksi, orientasi dan pelatihan.

Kegunaan evaluasi kinerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian kompensasi
3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Penyimpangan proses staffing
7. Ketidak akuratan informasional
8. Kesalahan desain pekerjaan
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Tantangan eksternal

Tujuan pokok evaluasi kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Meskipun semua organisasi memiliki tujuan utama yang mendasar untuk evaluasi kinerja, tetapi terdapat tujuan khusus yang dapat digolongkan menjadi dua bagian besar yaitu tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan.

Dalam pendekatan evaluasi, seorang manajer menilai kinerja masa lalu seorang karyawan. Evaluator menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan kemudian memakai data tersebut dalam keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi. Metode penilaian kinerja evaluatif sering agak seragam, cepat dan mudah dilaksanakan. Teknik evaluatif membandingkan semua

karyawan satu dengan yang lain atau terhadap beberapa standar sehingga keputusan dapat dibuat berdasarkan catatan kinerja mereka.

Informasi yang dihasilkan oleh evaluasi kinerja dapat pula digunakan untuk memudahkan pengembangan pribadi anggota organisasi. Sistem penilaian yang sehat dapat menghasilkan informasi yang sah berkenaan dengan bidang kekuatan dan kelemahan individu karyawan. Evaluasi kinerja yang bertujuan pengembangan juga mencakup pemberian pedoman bagi karyawan untuk kinerjanya di masa depan.

### 2.6.3 Metode evaluasi kinerja

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu. Hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu.

Teknik penilaian tersebut mencakup antara lain:

1. *Rating scale*
2. *Checklist*
3. Metode peristiwa kritis
4. *Field review method*
5. Tes dan observasi prestasi kerja
6. Metode evaluasi kelompok

#### Ad. 1 Rating scale

Merupakan metode evaluasi kinerja yang tertua dan paling banyak digunakan. Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan

pad pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.

Formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja.

Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

Kelemahannya adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja, kriteria penting bagi pekerjaan tertentu mungkin tidak tercakup dalam formulir penilaian, dapat diinterpretasikan dengan sangat bervariasi oleh para penilai.

#### *Ad.2 Checklist*

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat atau kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Penilai biasanya adalah atasan langsung, tetapi tanpa diketahui oleh penilai, departemen personalia bisa memberikan bobot pada item yang berbeda pada *checklist*. Pemberian bobot ini memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan.

Kebaikan metode ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai mudah. Kelemahannya meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai, interpretasi yang salah terhadap itemnya, penggunaan bobot yang tidak tepat, tidak memungkinkan penilai memberi nilai relatif.

### Ad. 3 Metode peristiwa kritis

Metode ini mendasarkan pada catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan ini disebut peristiwa kritis. Berbagai peristiwa dicatat oleh atasan selama periode evaluasi terhadap karyawan.

Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahannya adalah bahwa atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subyektif.

### Ad. 4 Metode peninjauan lapangan

Tujuan penggunaan metode ini adalah agar tercapai penilaian yang lebih terstandardisasi. Dalam metode ini, wakil departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian. Dengan demikian personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian dipersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim ke penyelia untuk *review*, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai.

### Ad. 5 Tes observasi prestasi kerja

Bila jumlah karyawan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan.

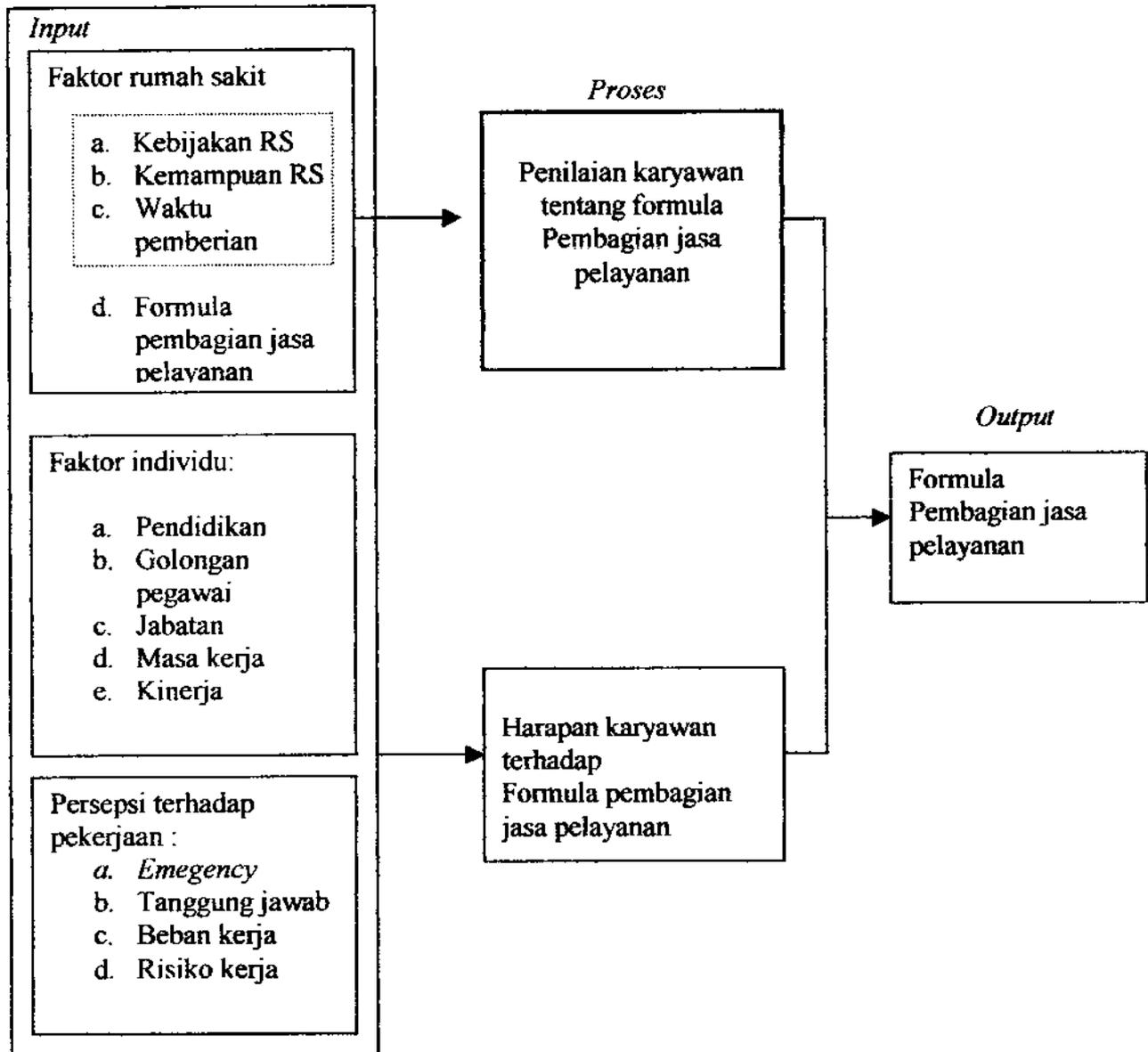
### Ad.6 Evaluasi kelompok

Metode ini berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan

ranking karyawan dari yang terbaik sampai terjelek. Penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Berbagai metode evaluasi kelompok adalah metode *ranking*, *grading* atau *forced distributions*, *point allocation method*.

**BAB 3**

**KERANGKA KONSEPTUAL**



Keterangan :  
 \_\_\_\_\_ diteliti  
 - - - - - tidak diteliti

**Gambar 3.1 Kerangka konseptual**

Pemberian jasa pelayanan sebagai suatu sistem mengandung sub sistem *input*, proses dan *output*. Sub sistem *input* meliputi faktor rumah sakit (kebijakan RS, kemampuan RS, waktu pemberian, formula pembagian jasa pelayanan), dan faktor individu (pendidikan, golongan pegawai, jabatan, masa kerja, kinerja) serta faktor persepsi terhadap pekerjaan (*emergency*, tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja).

Karyawan RSJ Menur melakukan penilaian terhadap formula pembagian jasa pelayanan yang berlaku saat ini, karena formula tersebut menentukan besar jasa pelayanan yang diterima oleh karyawan sehingga berpengaruh terhadap kepuasan karyawan. Hasil survei awal yang telah dilakukan menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan kurang puas bahkan tidak puas terhadap besar jasa pelayanan yang diterima, oleh karena itu perlu dipelajari harapan karyawan terhadap formula pembagian jasa pelayanan berdasarkan faktor individu dan persepsi karyawan terhadap pekerjaan.

Berdasarkan penilaian karyawan terhadap formula pembagian jasa pelayanan saat ini serta dengan mengetahui harapan karyawan terhadap formula pembagian jasa pelayanan maka disusunlah beberapa alternatif formula pembagian jasa pelayanan .

Dari beberapa alternatif formula yang telah tersusun, maka melalui suatu *workshop* akan dipilih salah satu formula untuk dipergunakan sebagai rekomendasi formula pembagian jasa pelayanan yang baru.

## BAB 4

### METODE PENELITIAN

#### 4.1 Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian *observasional* dengan pengambilan data secara *cross-sectional*. Dari penelitian ini akan diperoleh data tentang penilaian karyawan mengenai pembagian jasa pelayanan selama ini serta harapan dari karyawan RSJ Menur Surabaya terhadap pembagian jasa pelayanan yang akan datang, sehingga dapat disusun suatu rekomendasi formula pembagian jasa pelayanan yang sesuai dengan harapan karyawan.

#### 4.2 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah seluruh karyawan rumah sakit jiwa Menur. Sampel penelitian adalah sebagian dari karyawan RSJ Menur yang merupakan wakil dari setiap unit kerja yang ada di RSJ Menur Surabaya dengan besar sample :

$$n \text{ total} = \frac{4 \cdot P \cdot (1-p) \cdot Z_{\frac{1}{2} \alpha}^2}{W^2}$$

$$A = 0,05 \rightarrow Z_{\frac{1}{2} \alpha} = 1,96$$

$$W = 20 \% = 0,2$$

$$P = \% \text{ yang puas} = 0,2$$

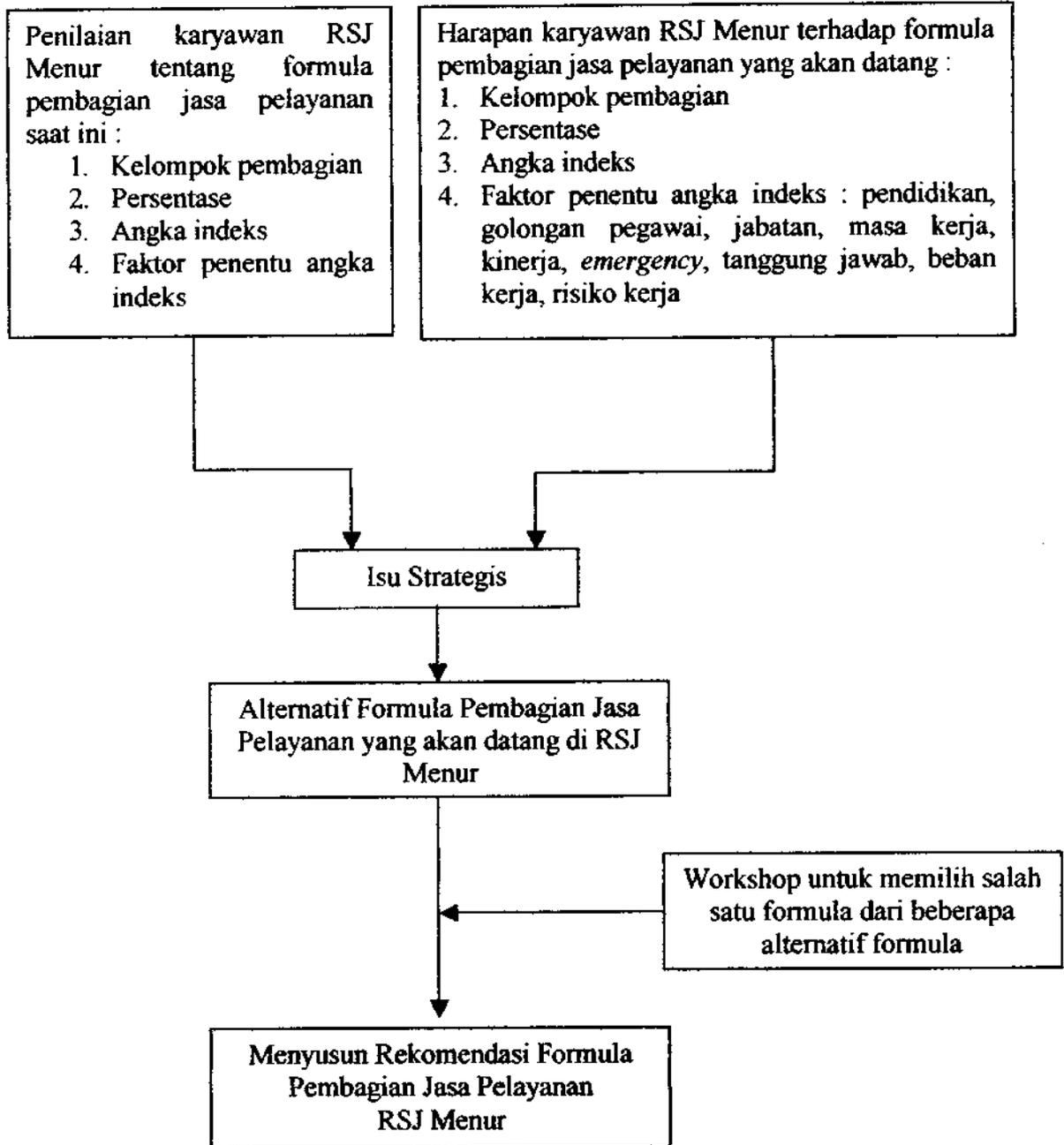
$$(1-p) = 0,8$$

$$n \text{ total} = \frac{4 \cdot 0,2 (0,8) (1,96)^2}{(0,2)^2} = 61,46 = 62$$

Jumlah sample 62 merupakan batas minimal. Dalam penelitian ini digunakan 66 responden, disebabkan oleh adanya beberapa unit yang belum terwakili apabila menggunakan sampel 62. Pengambilan sampel dilakukan secara proporsional dan penyebarannya dapat dilihat sebagai berikut :

Eselon II : 1 orang, Eselon III : 1 orang, Eselon IV : 3 orang, dokter dan psikolog : 4 orang, Kepegawaian : 2 orang, Perlengkapan : 1 orang, PPL : 2 orang, Tata usaha ; 3 orang, Rekam Medik : 2 orang, Keuangan : 3 orang, Laboratorium : 1 orang, Farmasi : 2 orang, Rawat jalan : 3 orang, IPS : 1 orang, Kesling : 2 orang, Gizi : 3 orang, rawat inap : 20 orang, Tenaga kontrak : 11 orang, Elektromedik : 1 orang.

### 4.3 Kerangka Operasional



Gambar 4.1 Kerangka operasional

#### 4.3.1 Penjelasan kerangka operasional penelitian

Dari sampel penelitian diperoleh informasi tentang karakteristik responden, penilaian responden mengenai kelompok pembagian, persentase, angka indeks serta faktor penentu angka indeks dalam formula pembagian jasa pelayanan saat ini.

Disamping ini diperoleh pula informasi tentang harapan responden terhadap kelompok pembagian, persentase, angka indeks serta faktor penentu angka indeks dalam formula pembagian jasa pelayanan yang akan datang.

Dari penilaian dan harapan responden dapat disusun isu strategis yang selanjutnya dapat dirumuskan beberapa alternatif formula pembagian jasa pelayanan. Melalui suatu *workshop* akhirnya dipilih salah satu alternatif formula yang akhirnya dipergunakan sebagai rekomendasi kepada RSJ Menur sebagai suatu formula yang sesuai dengan harapan responden. Pada *workshop* yang diundang adalah direktur, wakil direktur, pejabat structural serta perwakilan dari perawat dan pekerya dan tim pembagi jasa pelayanan.

#### 4.4 Definisi Operasional Variabel dan Cara Pengukuran

No.	Variabel	Subvariabel	Definisi Operasional	Cara Pengukuran dan Pengelompokan
1.	Karyawan		Semua tenaga yang bekerja di RSJ Menur yang digaji dan mendapat jasa pelayanan serta tercatat di bagian kepegawaian RSJ Menur Surabaya.	
1a		Karyawan manejerial	Karyawan yang menduduki jabatan struktural maupun tidak, tetapi membawahi unit tertentu dalam struktur organisasi RSJ Menur	

No.	Variabel	Subvariabel	Definisi Operasional	Cara Pengukuran dan Pengelompokan
1b		Karyawan fungsional	Karyawan yang bertugas di unit fungsional maupun karyawan yang tidak bertugas di unit fungsional tetapi tidak menduduki jabatan structural atau membawahi suatu unit tertentu dalam struktur organisasi RSJ Menur	
2	Jasa Pelayanan		Uang diluar gaji yang diberikan rutin setiap 3 bulan kepada karyawan RSJ Menur Surabaya.	
3.	Penilaian Karyawan RSJ Menur tentang formula pembagian jasa pelayanan		pendapat atau pernyataan karyawan RSJ Menur tentang formula yang dipakai dalam pembagian jasa pelayanan di RSJ Menur.	Dengan kuesioner. Dikelompokkan jadi : a. Sangat adil b. Adil c. Kurang adil d. Tidak adil
4.	Formula pembagian jasa pelayanan di RSJ Menur		Rumusan yang dipakai dalam pembagian jasa pelayanan di RSJ Menur yang meliputi kelompok pembagian, persentase, angka indeks dan faktor angka indeks.	
4.a		Kelompok Pembagian	Kelompok karyawan yang mendapatkan jasa pelayanan dengan ketentuan pembagian secara merata, pembagian menurut jabatan fungsional sesuai angka indeks fungsional serta pembagian menurut jabatan manajerial sesuai angka indeks manajerial	
4.b		Persentase	Besarnya persentase terhadap besarnya jasa pelayanan untuk setiap kelompok pembagian yaitu pembagian secara merata 40%, pembagian menurut jabatan fungsional 30% serta pembagian menurut jabatan manajerial 25%.	
4.c		Angka Indeks	Besarnya angka yang diberikan untuk setiap jenis pekerjaan fungsional ataupun manajerial dalam formula pembagian jasa pelayanan	

No.	Variabel	Subvariabel	Definisi Operasional	Cara Pengukuran dan Cara Pengukuran Pengelompokan
4. d		Faktor angka indeks	Beberapa hal yang dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks fungsional atau setiap jabatan manajerial.	
5.	Harapan karyawan RSJ Menur tentang pembagian jasa pelayanan		harapan karyawan RSJ Menur terhadap formula pembagian jasa pelayanan yang meliputi kelompok pembagian persentase, besar angka indeks, serta factor penentu angka indeks yang terdiri dari pendidikan, golongan pegawai, jabatan, masa kerja, kinerja, persepsi terhadap <i>emergency</i> , tanggung jawab, beban kerja serta risiko kerja.	dengan kuesioner, Dikelompokkan jadi : a. Mengharapkan b. Tidak mengharapkan
5.a		Pendidikan	jenjang sekolah formal yang pernah dilalui responden dan dibuktikan dengan ijasah yang diterimanya	Dengan koesioner Dikelompokkan jadi : a. SD b. SMP c. SLTA/Sederajat d. D1 e. D3 f. S1 g. S2 h. Spesialis
5.b		Golongan pegawai	golongan yang dimiliki setiap pegawai berdasarkan pendidikan dan masa kerja.	Dengan koesioner Dikelompokkan jadi : a. Tidak mempunyai golongan b. Golongan I c. Golongan II d. Golongan III e. Golongan IV
5.c		Jabatan	posisi tertentu yang diduduki responden dalam struktur organisasi RSJ Menur.	Dengan koesioner Dikelompokkan jadi : a. Fungsional b. Struktural
5.d		Masa kerja	Rentang waktu responden mulai bekerja di RSJ Menur Surabaya yang dihitung mulai tahun pertama masuk sampai tahun diadakan penelitian.	Dengan koesioner Dikelompokkan jadi : a. > 5 tahun b. 6 th – 10 th c. 11 th – 15 th

No.	Variabel	Subvariabel	Definisi Operasional	Cara Pengukuran dan Cara Pengukuran Pengelompokan
				d. 16 th – 20 th e. 21 th – 25 th f. 26 th – 30 th g. 31 th – th
5.e		Kinerja	Seberapa baik karyawan RSJ Menur melaksanakan pekerjaan mereka.	Dinilai atasan langsung menggunakan formulir pedoman penilaian kinerja yang meliputi : a. Kehadiran b. Kepatuhan terhadap jam kerja c. Penyelesaian tugas pokok d. Kemampuan menyelesaikan tugas e. Kualitas hasil pekerjaan f. Penampilan
		Kehadiran	Banyaknya hari kerja dalam 1 bulan yang dapat dilaksanakan oleh karyawan. Karyawan dianggap tidak hadir apabila tidak masuk kerja dengan alasan sakit, ijin, dan tanpa keterangan.	Dinilai atasan langsung menggunakan formulir pedoman penilaian kinerja. Dikelompokkan jadi : a. Hadir penuh b. Tidak hadir 1 hari c. Tidak hadir 2 hari d. Tidak hadir 3 hari e. Tidak hadir 4 hari f. Tidak hadir > 4 hari
		Kepatuhan terhadap jam kerja	Kesesuaian karyawan untuk datang ke RSJ Menur, dan pulang dari RSJ Menur serta keberadaan karyawan selama jam kerja sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan oleh RSJ Menur	Dinilai atasan langsung menggunakan formulir pedoman penilaian kinerja. Dikelompokkan jadi : a. Baik b. Sedang c. Jelek

No.	Variabel	Subvariabel	Definisi Operasional	Cara Pengukuran dan Cara Pengukuran Pengelompokan
		Kepatuhan terhadap prosedur	Kesesuaian karyawan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur tetapnya.	Dinilai atasan langsung menggunakan formulir pedoman penilaian kinerja. Dikelompokkan jadi : a. Baik b. Sedang c. Jelek
		Penyelesaian tugas pokok	Kemauan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sampai selesai	Dinilai atasan langsung menggunakan formulir pedoman penilaian kinerja. Dikelompokkan jadi : a. Baik b. Sedang c. Jelek
		Kemampuan penyelesaian tugas	Upaya fisik dan mental yang diperlukan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan	Dinilai atasan langsung menggunakan formulir pedoman penilaian kinerja. Dikelompokkan jadi : a. Baik b. Sedang c. Jelek
		Kualitas hasil pekerjaan	Kesesuaian hasil pekerjaan yang dikerjakan karyawan dengan standar	Dinilai atasan langsung menggunakan formulir pedoman penilaian kinerja. Dikelompokkan jadi : a. Baik b. Sedang c. Jelek
		Penampilan	Kerapihan karyawan dalam berpakaian serta kesesuaian karyawan dalam pemakaian seragam sesuai aturan yang berlaku.	Dinilai atasan langsung menggunakan formulir pedoman penilaian kinerja. Dikelompokkan jadi : a. Baik b. Sedang c. Jelek
5.f		<i>Emergency</i>	Kecepatan dan ketepatan yang diperlukan karyawan fungsional untuk menyelesaikan pekerjaannya.	
5.g		Tanggung jawab	Perasaan pribadi responden terhadap diri sendiri akan kewajiban untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar	

No.	Variabel	Subvariabel	Definisi Operasional	Cara Pengukuran dan Cara Pengukuran Pengelompokan
5.h		Beban kerja	Perasaan pribadi responden terhadap diri sendiri akan jumlah pekerjaan yang harus dilaksanakan	
		Resiko kerja	Perasaan pribadi responden terhadap diri sendiri akan bahaya terhadap pekerjaan yang harus Dilaksanakan	
6	Isu Strategis		Masalah yang terjadi, merupakan kesimpulan dari penilaian dan harapan responden. Yang diangkat menjadi isu strategis adalah pembagian jasa pelayanan, kelompok pembagian, persentase setiap kelompok pembagian, besar angka indeks fungsional, penentu besar indeks fungsional, besar indeks manajerial, penentu besar indeks manajerial, ketepatan waktu, pembayaran transparansi, kecepatan penerimaan.	

#### 4.5 Instrumen Penelitian

Pada penelitian ini instrumen yang dipergunakan adalah kuesioner mengenai penilaian karyawan RSJ Menur tentang formula pembagian jasa pelayanan RSJ Menur saat ini serta harapan karyawan RSJ Menur terhadap formula pembagian jasa pelayanan yang akan datang. Kuesioner yang dipergunakan merupakan kuesioner tertutup dan terbuka, yang sebelumnya telah diuji validitas dan reliabilitasnya (hasil uji terlampir)

#### **4.6 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya. Pengumpulan data dilakukan selama bulan Juli 2004.

#### **4.7 Pengumpulan Data**

data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang didapat dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner diberikan kepada responden oleh karyawan RSJ Menur yang telah diberi pengarahan oleh peneliti tentang isi kuesioner dan cara pengisiannya, yang untuk selanjutnya karyawan tersebut akan memberikan penjelasan tentang isi kuesioner dan cara pengisiannya kepada responden. Kuesioner diberikan pada responden yaitu beberapa karyawan dari setiap unit kerja yang ada di RSJ Menur yang merupakan wakil dari seluruh karyawan yang ada di setiap unit kerja.

#### **4.8. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Data yang merupakan hasil dari jawaban kuesioner di buat tabulasi dan kemudian dilakukan uji validitas dan reliabilitas (hasil uji terlampir).

#### **4.9 Analisis Data**

Data yang diperoleh dari kuesioner disajikan dalam bentuk table distribusi frekuensi. Penilaian mengenai formula pembagian jasa pelayanan saat ini diukur

menggunakan pendekatan terstruktur. Pada pendekatan ini responden ditanya tentang beberapa hal yang berhubungan dengan formula pembagian jasa pelayanan dan disediakan jawaban menggunakan skala Likert. Tetapi disediakan juga pertanyaan yang tidak terstruktur dengan pertanyaan terbuka untuk menampung pendapat mereka yang belum tertampung dalam pertanyaan terstruktur.

Harapan responden diukur menggunakan kuesioner dengan jawaban ya (mengharapkan) dan jawaban tidak (tidak mengharapkan) serta disediakan juga pertanyaan terbuka untuk menampung pendapat mereka yang belum tertampung.

Dari penilaian dan harapan responden disimpulkan masalah yang terjadi untuk dijadikan isu strategis. Dari isu strategis dapat disusun beberapa alternatif formula pembagian jasa pelayanan yang kemudian dilakukan workshop untuk memilih satu formula yang paling sesuai dengan harapan responden.

#### **4.10. Isu Strategis**

Berapapun nilai persentasenya akan dijadikan isu strategis karena beberapa hal tersebut di atas merupakan komponen dari formula pembagian jasa pelayanan.

#### **4.11 *Workshop***

*Workshop* dilaksanakan pada hari Kamis tanggal 17 Pebruari 2005 pukul 10.00 – 12.30 WIB dengan moderator Dra. Thinni Nurul R., Ec., M.Kes yang dihadiri

oleh 22 orang terdiri dari Direktur, Wakil Direktur, Kepala Sub Bagian Kepegawaian, Kepala Sub Bidang Pelayanan Medis, Kepala Instalasi Kesehatan Lingkungan dan Pengendalian Infeksi, Wakil dari perawat, Wakil dari pekarya, Wakil dari pegawai kontrak, Wakil dari pegawai pelaksana fungsional, serta panitia pembagi jasa pelayanan sejumlah 13 orang.

Tujuan *workshop* adalah untuk menentukan salah satu formula pembagian jasa pelayanan dari empat alternatif formula yang ada.

Pada *workshop* tersebut materi yang dibicarakan adalah angka indeks, faktor penentu angka indeks, kelompok pembagian, persentasenya serta penilaian kinerja karyawan dan beberapa faktor yang dinilai dalam kinerja.

**BAB 5****HASIL PENELITIAN DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN****5.1 Gambaran Umum RSJ Menur Surabaya**

Berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 11 tanggal 14 September 1985, maka RSJ Menur Surabaya merupakan rumah sakit jiwa milik Pemerintah Propinsi Jawa Timur. Terletak di Kota Surabaya dan beralamat di Jalan Raya Menur nomer 120 Surabaya. RSJ Menur diklasifikasikan sebagai rumah sakit jiwa kelas oleh Departemen Kesehatan RI, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan nomer 135 tahun 1987. RSJ Menur Surabaya mempunyai visi : Menjadi pusat rujukan pelayanan kesehatan jiwa yang paripurna, profesionalisme dengan pelayanan prima yang mengutamakan kepuasan pelanggan di Jawa Timur tahun 2010. Sedangkan misi RSJ Menur adalah : (1) Menyelenggarakan pelayanan kesehatan jiwa yang paripurna, professional, bermutu dan bersahabat untuk mewujudkan kepuasan pelanggan; (2) Menyelenggarakan kegiatan pendidikan, penelitian dan pengembangan pelayanan kesehatan jiwa yang bermutu dan inovatif; (3) Menyelenggarakan administrasi manajemen rumah sakit yang professional dan bertanggungjawab.

Struktur organisasi RSJ Menur terdiri dari : 1 Direktur dan 2 wakil direktur yang merupakan eselon II, sekretaris dan 3 bidang yang merupakan eselon III, 12 subbidang dan sub bagian, serta 12 instalasi .

Sumber Daya Manusia (SDM) di RSJ Menur pada Desember 2004 berjumlah 367 orang yang terdiri dari 275 orang Pegawai Negeri Sipil dan 94 orang Pegawai Kontrak dengan perincian sebagai berikut:

Tabel 5.1 Klasifikasi SDM Berdasarkan Unit Kerja di Rumah Sakit Jiwa Menur pada Desember 2004

No	Unit Kerja	Jumlah (Orang)	Keterangan	
			PNS	Kontrak
1.	Eselon II	3	3	0
2.	Eselon III	4	4	0
3.	Dokter	17	17	0
4.	Psikolog	4	3	1
5.	Subbidang	6	6	0
6.	Kepegawaian	7	6	1
7.	Perlengkapan	12	8	4
8.	PPL	6	5	1
9.	Umum	40	18	22
10.	Rekam Medik	9	6	3
11.	Keuangan	21	14	7
12.	Laboratorium	9	7	2
13.	Farmasi	10	6	4
14.	Rawat Jalan	24	16	8
15.	Rehabilitasi	8	8	0
16.	IPS	9	7	2
17.	DALIN	15	11	4
18.	GIZI	22	17	5
19.	IGD	13	11	2
20.	Elektromedik	3	2	1
21.	Rawat Inap	125	98	27
	Total	367	273	94

Sumber : Sub Bagian Keuangan RSJ Menur Surabaya

Dari tabel 5.1 dapat dipelajari bahwa ada 21 klasifikasi SDM. Klasifikasi ini dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks dalam pembagian jasa pelayanan. SDM di bagian rawat inap mempunyai jumlah yang paling besar, terdiri

dari tenaga medis, tenaga paramedis perawatan dan non perawatan serta tenaga non medis. Meskipun bertugas di tempat yang sama, besar angka indeks untuk PNS dan tenaga kontrak berbeda. Untuk tenaga dokter sebetulnya mempunyai tugas di bagian rawat inap atau rawat jalan tetapi untuk kepentingan pembagian jasa pelayanan diklasifikasikan menjadi kelompok sendiri.

Tabel 5.2 Kasifikasi SDM Berdasarkan Jenis Pendidikan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya pada Desember 2004

No.	Jenis Pendidikan	Jumlah (orang)	Keterangan	
			PNS	Kontrak
1	SD	23	23	0
2	SLTP	31	30	1
3	SLTA/SMEA/SPK	197	145	52
4	DIPLOMA	62	32	30
5	S-1	38	27	11
6	S2 / Spesialis	16	16	0
	Total	367	273	94

Sumber : Sub Bagian Keuangan RSJ Menur Surabaya

Dari tabel 5.2 dapat dilihat bahwa jumlah SDM terbanyak baik PNS atau tenaga kontrak adalah yang mempunyai pendidikan SLTA atau sederajat. Dengan jumlah 145 untuk PNS dan 52 untuk tenaga kontrak. Pada pedoman pembagian jasa pelayanan untuk menentukan besar angka indeks hanya mempertimbangkan pendidikan medis dan paramedis serta non medis saja. Jumlah tenaga medis 30 orang, paramedis perawatan 70 orang, paramedis non perawatan 33 orang serta non medis 234 orang.

Tabel 5.3 Klasifikasi SDM Berdasarkan Golongan Pegawai di Rumah sakit Jiwa Menur pada Bulan Desember 2004

No.	Golongan Pegawai	Jumlah	Keterangan
1	Golongan I	2	PNS
2	Golongan II	126	PNS
3	Golongan III	127	PNS
4	Golongan IV	18	PNS
5	Tidak ada golongan	94	Kontrak
	Total	367	

Sumber : Sub Bagian Keuangan RSJ Menur Surabaya

Pada tabel 5.3 terlihat bahwa pegawai yang mempunyai golongan pegawai I hanya sedikit sekali, sedangkan yang mempunyai golongan II dan III hampir sama jumlahnya. Seorang pegawai yang mempunyai golongan pegawai berbeda meskipun bertugas di bagian atau unit yang sama maka angka indeks yang diperoleh untuk pembagian jasa pelayanan akan berbeda besarnya disebabkan adanya pertimbangan bahwa golongan III dan Golongan IV harus dipotong pajak penghasilan sebesar 15%.

## 5.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden meliputi: (1) unit tempat tugas; (2) jenis kelamin; (3) umur; (4) pendidikan; (5) status kepegawaian; (6) masa kerja; (7) Jabatan ; (8) golongan pegawai. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 5.4 Distribusi Responden Berdasarkan Unit Tugas di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2004

Unit Tugas	Frekuensi	Persentase (%)
Eselon II	1	1,52
Eselon III	1	1,52
Eselon IV	3	4,54
Dr,psikolog	4	6,06
Kepegawaian	2	3,03
Perlengkapan	1	1,52
PPL	2	3,03
Tata Usaha	3	4,54
Rekam Medik	2	3,03
Keuangan	3	4,55
Laboratorium	1	1,52
Farmasi	2	3,03
Rawat Jalan	3	4,54
IPS	1	1,52
Dahling	2	3,03
Gizi	3	4,54
Rawat Inap	20	30,30
Tenaga Kontrak	11	16,67
Elektromedik	1	1,52
TOTAL	66	100

Pada tabel 5.4 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden adalah karyawan yang bertugas di ruang rawat inap sebesar 20 orang (30,30%), hal ini disebabkan karyawan yang bertugas di ruang rawat inap jumlahnya banyak kurang lebih sepertiga dari jumlah karyawan RSJ Menur. Responden dari tenaga kontrak sebesar 11 orang (16,67%) karena jumlah tenaga kontrak di RSJ Menur juga banyak.

Tabel 5.5 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2004

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	25	37,88
Perempuan	41	62,12
Total	66	100

Pada tabel 5.5 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan 62,12% sedangkan responden laki-laki 37,88%.

Tabel 5.6 Distribusi Responden Berdasarkan Umur di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2004

Umur (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
21 – 25	9	13,63
26 - 30	6	9,09
31 – 35	9	13,63
36 – 40	11	16,67
41 – 45	15	22,73
46 – 50	13	19,70
51 - 55	3	4,55
Total	66	100

Pada tabel 5.6 dapat dipelajari bahwa responden yang berumur 41 tahun sampai 45 tahun merupakan jumlah terbanyak yaitu sebesar 15 orang (22,73%), sedangkan yang berumur 46 tahun sampai 50 tahun sebesar 13 orang (19,70%). Responden yang berumur 36 sampai 40 tahun sebesar 11 orang (16,67%). Yang berumur 31 sampai 35 tahun dan 21 sampai 25 tahun sama yaitu 9 orang (13,63%). Responden yang berumur 51 tahun keatas hanya 3 orang (4,55%).

Tabel 5.7 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2004

Pendidikan	Frekuensi	Persentase (%)
SMP	3	4.54
SLA / sederajat	33	48.48
D-1	1	1.52
D-3	17	25.75
S-1	9	13.64
S-2 / spesialis	3	3.03
Total	66	1.52

Pada tabel 5.7 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden mempunyai pendidikan SLTA atau sederajat sebesar 33 orang (48,48%). Sedangkan responden yang mempunyai pendidikan D3 sebesar 17 orang (25,75%) dan yang mempunyai pendidikan S1 sebesar 9 orang (13,64%) serta S2 atau spesialis sebesar 3 orang (3,03%)

Tabel 5.8 Distribusi Responden Berdasarkan Status Kepegawaian Menur Surabaya Tahun 2004

Status kepegawaian	Frekuensi	Persentase (%)
PNS	55	8,33
Kontrak	11	16,67
Total	66	100

Pada tabel 5.8 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden berstatus sebagai pegawai negeri sipil yaitu sebesar 55 orang (83,33%) sedangkan tenaga kontrak sebesar 11 orang (16,67%).

Tabel 5.9 Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2004

Masa Kerja (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
>5	11	16,67
6 - 10	10	15,15
11 - 15	14	21,21
16 - 20	20	30,30
21 - 25	9	13,63
26 - 30	1	1,52
31 - 35	1	1,52
Total	66	100

Pada tabel 5.9 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden mempunyai masa kerja 16 tahun sampai 20 tahun (30,30%) yang mempunyai masa kerja 11 tahun sampai 15 tahun (14%), yang mempunyai masa kerja 6 tahun sampai 10 tahun (15,15%). Sedangkan yang mempunyai masa kerja diatas 26 tahun (1,52%) dan diatas 30 tahun (1,52%). Responden yang mempunyai masa kerja dibawah 5 tahun sebesar (16, 67%) responden ini merupakan tenaga kontrak.

Tabel 5.10 Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2004

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Struktural	5	7,58
Fungsional	61	92,42
Total	66	100

Pada tabel 5.10 dapat dipelajari bahwa sebagian responden mempunyai status jabatan sebagai fungsional (92,42%), sedangkan yang mempunyai jabatan structural sebesar (7,58%)

Tabel 5.11 Distribusi Responden Berdasarkan Golongan Pegawai di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2004

Jabatan	Frekuensi	Persentase (%)
Golongan II	28	42.42
Golongan III	23	34.85
Golongan IV	4	6.06
Tidak ada golongan	11	16.67
Total	66	100

Pada tabel 5.11 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden yang mempunyai golongan pegawai II sebesar 28 orang (28%), yang mempunyai golongan pegawai III sebesar 23 orang (34,85%), dan yang mempunyai golongan pegawai IV hanya 4 orang (6,06%) sedangkan yang tidak mempunyai golongan sebesar 11 orang (16,67%), responden ini merupakan tenaga kontrak.

### 5.3 Penilaian Responden Tentang Formula Pembagian Jasa Pelayanan Saat Ini

Setiap bulan seluruh karyawan di RSJ Menur berhak mendapatkan jasa pelayanan, tetapi waktu penerimaannya tiga bulan sekali. Setiap karyawan berhak mendapatkan jasa pelayanan yang besarnya sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh surat keputusan direktur. Setelah pembagian jasa pelayanan selalu terdengar keluhan dari karyawan tentang besaran yang mereka terima. Oleh sebab itu perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui pendapat atau penilaian mereka mengenai formula pembagian jasa pelayanan yang menentukan besaran jasa pelayanan yang akan diterima, serta harapan mereka terhadap formula pembagian

jasa pelayanan yang sesuai. Setelah dilakukan penelitian maka penilaian dan harapan terhadap pembagian jasa pelayanan dapat dilihat pada tabel berikut :

### 5.3.1 Formula pembagian jasa pelayanan saat ini

Untuk membagi jasa pelayanan pada karyawan RSJ Menur digunakan formula atau rumusan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh direktur. Penilaian responden terhadap formula atau rumusan pembagian jasa pelayanan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.12 Distribusi Penilaian Responden MengenaFormulaPembagian Jasa Pelayanan Saat ini

Penilaian	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat adil	0	0
Adil	21	31,82
Kurang adil	41	62,12
Tidal adil	4	6,06
Total	66	100

Selama ini karyawan mengetahui formula pembagian jasa pelayanan yang dipergunakan, karena di setiap unit atau bagian ada karyawan yang mewakili yang bertugas untuk menyampaikan dan mensosialisasikan ketentuan yang berlaku sekaligus menampung usulan dan keluhan dari karyawan yang diwakilinya.

Pada tabel 5.12 dapat dipelajari sebagian besar responden sebanyak 41 orang (62,12%) menilai bahwa pembagian jasa pelayanan saat ini kurang adil, bahkan ada yang menyatakan tidak adil sebesar 4 orang (6,06%), sedangkan yang menyatakan adil sebesar 21 orang (31,82%) dan yang menyatakan sangat adil tidak ada.

Dari 41 responden yang menilai kurang adil, jika diuraikan maka responden tersebut terdiri dari:

1. PNS sejumlah 38 orang dan tenaga kontrak 3 orang
  2. Masa kerja >5tahun 3 orang, 6-10 tahun 4 orang, 11-15 tahun 8 orang, 16-20 tahun 17 orang, 21-25 tahun 7 orang, 26-30 tahun 1 orang serta 31-35 tahun 1 orang.
  3. Golongan pegawai II sebanyak 20 orang, golongan pegawai III sebanyak 16 orang, golongan pegawai IV sebanyak 2 orang dan yang tidak mempunyai golongan 3 orang.
- 5.3.2 Kelompok pembagian dalam pembagian jasa pelayanan saat ini

Dalam formula atau rumusan untuk membagi jasa pelayanan di RSJ Menur saat ini ada 3 kelompok atau kategori penerimaan sesuai dengan status karyawan. Kelompok atau kategori tersebut terdiri dari kelompok pembagian untuk seluruh karyawan atau merata, pembagian untuk kategori karyawan fungsional serta untuk kategori karyawan manajerial. Penilaian responden mengenai adanya kelompok pembagian berdasarkan status fungsional karyawan tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.13 Distribusi Penilaian Responden Mengenai Kelompok Pembagian Jasa Pelayanan Saat ini

Penilaian	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat adil	1	1,52
Adil	28	42,42
Kurang adil	32	48,48
Tidak adil	5	7,58
Total	66	100

Pada tabel 5.13 dapat dipelajari sebagian responden 32 orang (48,48%) menilai bahwa dalam pembagian jasa pelayanan, adanya kelompok pembagian berdasarkan status fungsional karyawan kurang adil, yang menyatakan tidak adil sebesar 5 orang (7,58%) sedangkan yang menilai adil sebesar 28 orang (42,42%) serta yang menyatakan sangat adil 1 orang (1,52%).

### 5.3.3 Persentase untuk setiap kelompok pembagian jasa pelayanan saat ini

Setiap kelompok pembagian berdasarkan status karyawan diberikan persentase sebesar 40% untuk kelompok pembagian secara merata yang akan dibagi secara sama rata pada seluruh karyawan, 35% untuk kelompok fungsional yang akan dibagi kepada seluruh karyawan juga dengan berdasarkan indeks fungsional serta 25% untuk kelompok manajerial yang akan dibagikan kepada karyawan dengan kategori manajerial berdasarkan indeks manajerial. Karyawan dengan status fungsional akan mendapatkan jasa pelayanan dari kelompok merata dan kelompok fungsional sedangkan karyawan dengan status manajerial akan menerima jasa pelayanan dari kelompok merata ditambah dari kelompok fungsional dan manajerial.

Penilaian responden mengenai besaran persentase tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.14 Distribusi Penilaian Responden Mengenai Persentase Untuk Setiap Kelompok Pembagian

Penilaian	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat adil	0	0
Adil	30	45,45
Kurang adil	30	45,45
Tidal adil	6	9,10
Total	66	100

Pada tabel 5.14 dapat dipelajari sebagian besar responden 32 orang (48,48%) menilai bahwa besaran prosentase untuk setiap kelompok pembagian kurang adil, yang menyatakan tidak adil sebesar 6 orang (9,10%), sedangkan yang menyatakan adil 28 orang (42,42%).

#### 5.3.4 Besar angka indeks fungsional

Sebesar 35% dari jumlah jasa pelayanan seluruhnya akan dibagi kepada seluruh karyawan RSJ Menur dengan besar angka indeks yang telah ditetapkan (tabel 1.1 halaman 7 tentang angka indeks fungsional). Penilaian responden mengenai besar angka indeks fungsional dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 5.15 Distribusi Penilaian Responden Mengenai Besar Angka Indeks Fungsional Untuk Setiap Jenis Pekerjaan

Penilaian	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat adil	0	0
Adil	24	36,36
Kurang adil	29	43,94
Tidak adil	13	19,70
Total	66	100

Pada tabel 5.15 dapat dipelajari bahwa sebagian responden menyatakan kurang adil mengenai besar angka indeks fungsional untuk setiap jenis pekerjaan yaitu sebesar 29 orang (43,94%), yang menyatakan bahwa besar angka indeks tidak adil sebesar 13 orang (19,70%). Sedangkan yang menyatakan adil sebesar 24 orang (36,36%).

### 5.3.5 Penentuan besar angka indeks fungsional

Untuk menentukan besar angka indeks fungsional saat ini (tabel 1.1 halaman 7 tentang angka indeks fungsional) didasarkan pada faktor jenis pekerjaan, golongan pegawai, pergantian jaga (*shift*), serta hubungan langsung dengan pasien. Penilaian responden mengenai faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks fungsional bagi setiap jenis pekerjaan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 5.16 Distribusi Penilaian Responden Mengenai Penentuan Besar Angka Indeks Fungsional Untuk Setiap Jenis Pekerjaan**

Penilaian	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat adil	1	1,52
Adil	34	51,51
Kurang adil	29	43,94
Tidak adil	2	3,03
Total	66	100

Pada tabel 5.16 dapat dipelajari sebagian besar responden 34 orang (51,51%) menilai bahwa faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks kurang adil, bahkan ada yang menyatakan tidak adil sebesar 2 orang (3,03%), sedangkan yang menyatakan adil sebesar 29 orang (43,94%) serta yang menyatakan sangat adil (1,25%).

### 5.3.6 Besar angka indeks manajerial

Sebesar 25% dari jumlah jasa pelayanan dibagi untuk karyawan dengan kategori manajerial sesuai dengan besar angka indeks manajerial untuk setiap kategori manajerial. Penilaian responden mengenai besar angka indeks manajerial dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 5.17 Distribusi Penilaian Responden Mengenai Besar Angka Indeks Manajerial Untuk Setiap Jenis Jabatan Manajerial**

Penilaian	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat adil	0	0
Adil	43	65,15
Kurang adil	20	30,30
Tidak adil	3	4,55
Total	66	100

Pada tabel 5.17 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden 43 orang (65,15%) menyatakan besar angka indeks manajerial untuk setiap kategori setiap manajerial sudah adil, sedangkan yang menyatakan kurang adil 20 orang (30,30%) serta yang menyatakan tidak adil 3 orang (4,55%).

### 5.3.7 Penentuan besar angka indeks manajerial

Untuk menentukan besar angka indeks manajerial saat ini hanya didasarkan pada jenis jabatan manajerial saja. Pada tabel dibawah ini dapat dilihat penilaian responden terhadap faktor penentu besar angka indeks manajerial untuk setiap kategori manajerial.

**Tabel 5.18 Distribusi Penilaian Responden Mengenai Penentuan Besar Angka Indeks Manajerial**

Penilaian	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat adil	1	1,52
Adil	38	57,57
Kurang adil	25	37,88
Tidak adil	2	3,03
Total	66	100

Pada tabel 5.18 dapat dipelajari sebagian besar responden 38 orang (57,57%) menyatakan bahwa factor yang dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks manajerial sudah adil bahkan ada yang menyatakan sangat adil sebesar 1 orang (1,25%) sedangkan yang menyatakan kurang adil sebesar 25 orang (37,88%) serta yang menyatakan tidak adil 2 orang (3,03%).

#### 5.4 Harapan Responden Terhadap Formula Pembagian Jasa Pelayanan

Harapan responden terhadap pembagian jasa pelayanan yang akan datang terhadap formula pembagian, kelompok pembagian berdasarkan status karyawan, persentase, besar angka indeks serta faktor sebagai penentu besar angka indeks dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 5.19 Distribusi Harapan Responden Terhadap Perubahan Formula Pembagian Jasa Pelayanan

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Mengharapkan perubahan	47	71,21
Tidak mengharapkan perubahan	19	28,79
Total	66	100

Pada tabel 5.19 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden 47 orang (71,21%) mengharapkan adanya perubahan dalam pembagian jasa pelayanan, sedangkan sebagian responden 19 orang (28,79%) menyatakan tidak mengharapkan adanya perubahan dalam pembagian jasa pelayanan.

**Tabel 5.20 Distribusi Harapan Responden Terhadap Perubahan Kelompok Pembagian dalam Pemnagian Jasa pelayanan**

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Mengharapkan perubahan	40	60,61
Tidak mengharapkan perubahan	24	36,36
Tidak mengisi jawaban	2	3,03
Total	66	100

Pada tabel 5.20 dapat dipelajari sebagian besar responden 40 orang (60,61%) mengharapkan adanya perubahan dalam kelompok pembagian berdasarkan status karyawan, yang tidak mengharapkan perubahan sebesar 24 orang (36,36%), sedangkan yang tidak menyatakan pendapat 2 orang (3,03%). Dari 40 orang yang mengharapkan adanya perubahan, pendapatnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 5.21 Rangkuman Pendapat Responden Mengenai Perubahan Kelompok Pembagian Dalam Pembagian Jasa Pelayanan Yang Akan Datang**

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Kelompok fungsional, manajerial, tidak berhubungan langsung dengan pasien	1	2,50
Disesuaikan dengan pendidikan dan hubungannya dengan pasien	1	2,50
Perawat fungsional jangan sama dengan pekarya	2	5
Disesuaikan dengan profesinya	1	2,50
Dikelompokkan menjadi karyawan fungsional dan manajerial	1	2,50
Karyawan dengan status PNS dan kontrak	2	5
Disesuaikan dengan pendidikan, kinerja, hubungan dengan pasien, lama kerja, golongan, beban kerja, resiko kerja, tanggung jawab	19	47,50
Dibagi rata, fungsional, manajerial, bonus	2	5
Dibagi rata, fungsional, manajerial, shift	1	2,50

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Dibagi rata, fungsional, manajerial tapi persentase berubah	1	2,50
Disesuaikan dengan aktivitas dan disiplinnya	1	2,50
Rata, manajerial dan fungsional tetapi dokter dan eselon overlapping	1	2,50
Tidak mengisi jawaban	7	17,50
Total	40	100

Dari 66 responden, hanya 40 responden yang mengharapkan adanya perubahan dalam formula pembagian jasa pelayanan, sedangkan yang 26 responden tidak mengharapkan perubahan. Perubahan yang diinginkan dapat dilihat pada tabel 5.21.

Pada tabel 5.21 dapat dipelajari bahwa dari 40 orang yang mengharapkan perubahan sebesar 19 orang responden (47,50%) menyatakan bahwa jasa pelayanan seharusnya dibagi sesuai dengan pendidikan, kinerja, hubungan dengan pasien, masa kerja, golongan, beban kerja, resiko kerja, serta tanggung jawab. Sedangkan responden yang lainnya tetap berharap pembagian jasa pelayanan tetap memperhatikan adanya pembagian secara merata, fungsional, manajerial, shift dan bonus dan ada 7 responden yang tidak mengisi jawaban.

Dari beberapa hal tersebut diatas yang diharapkan responden untuk dijadikan faktor dalam penentuan angka indeks tidak semuanya dipergunakan dalam penentuan angka indeks seperti pendidikan, masa kerja dan golongan. Hal tersebut disebabkan pendidikan, masa kerja serta golongan pegawai telah dipergunakan sebagai dasar

dalam perhitungan gaji responden, dan jika dipergunakan dalam penghitungan jasa pelayanan akan terjadi duplikasi.

**Tabel 5.22 Distribusi Harapan Responden Terhadap Perubahan Persentase untuk Setiap Kelompok Pembagian**

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Mengharapkan perubahan	41	62,12
Tidak mengharapkan perubahan	25	37,88
Total	66	100

Pada tabel 5.22 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden 41 orang (62,12%) mengharapkan adanya perubahan persentase untuk setiap kelompok pembagian, sedangkan yang tidak mengharapkan adanya perubahan persentase sebesar 25 orang (37,88%).

**Tabel 5.23 Rangkuman Pendapat Responden Mengenai Perubahan Persentase**

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Fungsional 40 %, manajerial 25%, tidak berhubungan langsung dengan pasien 35%	1	2,44
Jangan menyimpang dari ketentuan	1	2,44
Sesuaikan dengan beban kerja, tanggung jawab, resiko kerja, kinerja, golongan	7	17,07
Fungsional 65%, manajerial 35%	1	2,44
Fungsional 40%, manajerial 25%, merata 35%	8	19,51
Fungsional 50%, manajerial 20%, merata 30%	2	4,88
Fungsional 25%, manajerial 25%, merata 50%	2	4,88
Fungsional 30%, manajerial 20%, merata 50%	1	2,44
Fungsional 45%, manajerial 20%, merata 35%	1	2,44
Fungsional 45%, manajerial 20%, merata 20%, bonus 15%	2	4,88
Terserah asal persentase fungsional > manajerial	7	17,07
Tidak mengisi jawaban	8	19,51
Total	41	100

Dari 66 responden, hanya 41 responden yang mengharapkan adanya perubahan dalam formula pembagian jasa pelayanan, sedangkan yang 25 responden tidak mengharapkan perubahan. Perubahan yang diinginkan dapat dilihat pada tabel 5.23.

Pada tabel 5.23 dapat dipelajari 8 orang responden (19,51%) menyatakan bahwa persentase pembagian jasa pelayanan sebagai berikut 40 % untuk kelompok fungsional, 25% untuk manajerial, 35% untuk dibagi sama rata. 7 orang responden (17,07%) menyatakan terserah saja asal disesuaikan dengan beban kerja, tanggung jawab, resiko kerja, kinerja, dan golongan. 7 orang responden (17,07%) juga menyatakan terserah persentasinya asal fungsional lebih besar dari manajerial. Sedang 8 orang (19,51%) tidak menyatakan pendapatnya.

Tabel 5.24 Distribusi Harapan Responden Terhadap Perubahan Besar Angka Indeks Fungsional

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Mengharapkan perubahan	45	68,18
Tidak mengharapkan perubahan	20	30,30
Tidak mengisi jawaban	1	1,52
Total	66	100

Pada tabel 5.24 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden 45 orang (68,18%) mengharapkan perubahan besar angka indeks fungsional, sedangkan yang tidak mengharapkan adanya perubahan sebesar 20 orang (30,30%) ada responden 1 orang (1,52%) yang tidak menyatakan pendapat.

Tabel 5.25 Distribusi Harapan Responden Terhadap Faktor Penentu Besar Angka Indeks Fungsional

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Mengharapkan perubahan	55	83,33
Tidak mengharapkan perubahan	11	16,67
Total	66	100

Pada tabel 5.25 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden 55 orang (83,33%) mengharapkan perubahan terhadap faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks fungsional. Sedangkan 11 orang (16,67%) menyatakan tidak mengharapkan perubahan terhadap faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks fungsional.

Tabel 5.26 Distribusi Rangkuman Pendapat Mengenai Faktor Yang Perlu Dipergunakan Untuk Menentukan Besar Angka Indeks Fungsional

Faktor Penentu Besar Angka Indeks Fungsional	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis pekerjaan	40	60,61
Golongan pegawai	27	40,91
Pergantian jaga ( <i>shift</i> )	47	71,21
Hubungan dengan pasien	49	74,24
Pendidikan	31	46,97
Jabatan	30	45,45
Masa kerja	24	36,36
Kinerja	25	37,88
<i>Emergency</i>	7	10,61
Tanggung jawab	34	51,52
Beban kerja	42	63,64
Resiko kerja	39	59,09

Pada tabel 5.26 dapat dipelajari pendapat responden mengenai factor yang perlu dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks fungsional 49 orang

(74,24%) menyatakan bahwa hubungan langsung antara karyawan dengan pasien perlu dipergunakan, 47 orang (71,21%) menyatakan pergantian jaga (*shift*) perlu dipergunakan, 42 orang (63,64%) menyatakan beban kerja perlu dipergunakan, 40 orang (60,61%) menyatakan jenis pekerjaan perlu dipergunakan. Selain itu 39 orang (59,09%) menyatakan bahwa risiko kerja perlu dipergunakan dalam menentukan besar angka indeks fungsional, 34 orang (51,52%) menyatakan tanggung jawab perlu dipergunakan, 31 orang (46,97%) menyatakan bahwa pendidikan perlu dipergunakan, 30 orang (45,45%) menyatakan bahwa jabatan perlu dipergunakan juga. Yang menyatakan bahwa golongan pegawai perlu dipergunakan sebesar 27 orang (40,91%), yang menyatakan bahwa kinerja perlu dipergunakan sebesar 25 orang (37,88%), dan yang menyatakan masa kerja perlu dipergunakan 24 orang (36,36%). Sedangkan hanya 7 orang (10,61%) yang menyatakan bahwa *emergency* perlu dipergunakan dalam menentukan besar angka indeks fungsional.

**Tabel 5.27 Distribusi Harapan Responden Terhadap Faktor Lain Sebagai Penentu Besar Angka Indeks Fungsional**

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Mengharapkan	16	24,24
Tidak mengharapkan	50	75,76
Total	66	100

Pada tabel 5.27 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden 50 orang (75,76%) tidak mengharapkan adanya faktor lain untuk menentukan besar angka indeks fungsional selain yang telah disebutkan pada tabel 5.24. Sedangkan 16 orang

(24,24%) mengharapkan adanya faktor lain selain yang disebutkan pada tabel 5.24 sebagai faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks fungsional.

Pada responden hanya ditanyakan beberapa faktor yang dipergunakan untuk merubah angka indeks, sedangkan besaran angka indeksnya sendiri ditetapkan melalui kesepakatan pada waktu *workshop*.

Tabel 5.28 Distribusi Rangkuman Pendapat Mengenai Faktor Lain Yang Perlu Dipergunakan Untuk Menentukan Besar Angka Indeks Fungsional

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Profesionalisme	4	25,00
Absensi	6	37,50
Kedisiplinan	5	31,25
Tidak mengisi jawaban	1	6,25
Total	16	100

Pada tabel 5.28 dapat dipelajari ada 6 orang responden (37,50%) yang menyatakan bahwa faktor absensi atau ketidakhadiran perlu dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks fungsional selain faktor yang telah disebutkan pada tabel 5.26. Selain itu ada 5 orang responden (31,25%) yang menyatakan bahwa kedisiplinan perlu dipergunakan juga, 4 orang responden (25,00%) menyatakan kalau profesionalisme perlu dipergunakan, sedangkan 1 orang responden (6,25%) tidak menyatakan pendapat.

Tabel 5.29 Distribusi Harapan Responden Terhadap Perubahan Besar Angka Indeks Manajerial

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Mengharapkan perubahan	20	30,30
Tidak mengharapkan perubahan	46	69,70
Total	66	100

Pada tabel 5.29 dapat dipelajari bahwa sebagian besar responden sebesar 46 orang (69,70%) tidak mengharapkan perubahan terhadap besar angka indeks manajerial. Sedangkan 20 orang responden (30,30%) mengharapkan adanya perubahan terhadap besar angka indeks manajerial.

Tabel 5.30 Distribusi Harapan Responden Terhadap Penentu Besar Angka Indeks Manajerial

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Mengharapkan	12	18,18
Tidak mengharapkan	50	75,76
Tidak mengisi jawaban	4	6,06
Total	66	100

Pada tabel 5.30 dapat dipelajari bahwa 50 responden (75,76%) menyatakan tidak mengharapkan adanya faktor lain selain faktor jenis jabatan manajerial sebagai penentu besar angka indeks manajerial. Sedangkan 12 orang (18,18%) mengharapkan adanya perubahan dan 4 orang tidak menyatakan pendapat.

Beberapa faktor yang diinginkan untuk dipergunakan sebagai penentu besar angka indeks manajerial di antaranya kepedulian terhadap bawahan, tanggung jawab, beban kerja serta risiko kerja seperti terlihat pada tabel 5.31 di bawah ini.

**Tabel 5.31 Distribusi Rangkuman Pendapat Responden Mengenai Faktor Lain Yang Perlu Dipergunakan Untuk Menentukan Besar Indeks Manajerial**

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Kepedulian terhadap bawahannya	1	8,33
Tanggung jawab	5	41,67
Beban kerja	4	33,33
Risiko kerja	2	16,67
Total	12	100

Pada tabel 5.31 dapat dipelajari bahwa 5 orang (41,67%) responden menyatakan kalau tanggung jawab manajernya perlu dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks manajerial, 4 orang (33,33%) menyatakan kalau beban kerja perlu dipergunakan, sedangkan 2 orang (16,67%) menyatakan risiko kerja perlu juga dipergunakan serta 1 orang menyatakan kalau kepedulian terhadap bawahannya perlu dipergunakan.

**Tabel 5.32 Distribusi Harapan Lain Responden**

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Mengharapkan	49	74,24
Tidak mengharapkan	17	25,76
Total	66	100

Pada tabel 5.32 dapat dipelajari bahwa sebagian responden sebesar 49 orang (74,24%) mempunyai harapan lain selain harapan yang telah disebutkan pada tabel 5.19 sampai tabel 5.31 sedangkan 17 orang (25,76%) tidak mempunyai harapan lain.

Tabel 5.33 Distribusi Rangkuman Harapan Yang Lain dari Responden

Jawaban	Frekuensi	Persentase (%)
Penerimaan jasa pelayanan tepat waktu	15	30,62
Apa yang disepakati benar dilaksanakan	2	4,08
Penerimaan tepat waktu tidak lebih tanggal 15	3	6,12
Penerimaan tepat waktu tidak lebih tanggal 20	2	4,08
Dibagi secara lebih adil dan merata	3	6,12
Diutamakan bagi karyawan yang berhubungan langsung dengan pasien	2	4,08
Dibedakan antara PNS dan kontrak	2	4,08
Dibagikan per instalasi dan bagian	1	2,04
Pembagian transparan	9	18,38
Setelah tanda tangan uang langsung diterima	4	8,16
Berhubungan langsung dengan pasien dibedakan antara berhubungan hukum dan tidak	3	6,12
Penerimaan jasa lain perlu digali	1	2,04
Perlu adanya bonus	1	2,04
Fungsional = merata 30% dan fungsional 40% Manajerial = merata 35% dan manajerial 25%	1	2,04
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>100</b>

Pada tabel 5.33 dapat dipelajari bahwa 20 orang responden mempunyai harapan agar penerimaan jasa pelayanan tepat waktu dan 9 orang responden (18,38%) mempunyai harapan agar pembagian jasa pelayanan transparan, 4 orang responden (8,16%) mempunyai harapan agar setelah tanda tangan uang bisa langsung diterima.

### 5.5 Isu Strategis

Dari penilaian responden mengenai pembagian jasa pelayanan saat ini serta harapan responden terhadap pembagian jasa pelayanan yang akan datang diperoleh isu strategis sebagai berikut :

No.	Uraian	Penilaian	Harapan	Isu Strategis
1.	Pembagian jasa pelayanan saat ini	62,12% responden menyatakan kurang adil bahkan 6,06% menyatakan tidak adil.	71,21% responden mengharapkan adanya perubahan dalam pembagian jasa pelayanan yang akan datang.	Sebagian besar responden menganggap bahwa pembagian jasa pelayanan kurang adil dan bahkan tidak adil sehingga mengharapkan adanya perubahan dalam pembagian jasa pelayanan.
2.	Pembagian kelompok berdasarkan status fungsional karyawan	48,48% responden menyatakan kurang adil dan 7,58% menyatakan tidak adil.	60,61% responden mengharapkan adanya perubahan pembagian berdasarkan status karyawan berdasarkan status karyawan yang meliputi pendidikan, kinerja, masa kerja, golongan, beban kerja, resiko kerja, tanggung jawab, profesi	Sebagian besar responden menyatakan bahwa pembagian berdasarkan status karyawan menjadi fungsional dan manajerial serta merata dinilai kurang adil bahkan tidak adil sehingga mengharapkan adanya perubahan dalam pembagian berdasarkan status karyawan.
3	Pembagian untuk setiap kelompok pembagian berdasarkan status fungsional karyawan	48,48% responden menilai kurang adil dan 9,10% menilai tidak adil	62,12% responden mengharapkan adanya perubahan dalam persentase untuk setiap kelompok pembagian ini. Menjadi : 1. Fungsional 65%, manajerial 35% 2. Fungsional 40%, manajerial 25% Rata-rata 35% 3. Fungsional 50%, manajerial 20% Rata-rata 30%	Sebagian besar responden menyatakan bahwa persentase untuk setiap kelompok kurang adil dan bahkan tidak adil oleh karena itu mereka mengharapkan adanya perubahan dalam pemberian persentase ini.

No.	Uraian	Penilaian	Harapan	Isu Strategis
4	Besarnya angka indeks fungsional	43,94% responden menilai bahwa besarnya angka indeks fungsional untuk setiap jenis pekerjaan kurang adil bahkan 19,70% menilai tidak adil	68,18% responden mengharapkan adanya perubahan besarnya angka indeks fungsional untuk setiap jenis pekerjaan	Sebagian besar responden menyatakan bahwa besarnya angka indeks fungsional untuk setiap jenis pekerjaan kurang adil bahkan tidak adil, oleh karena itu mereka mengharapkan adanya perubahan besarnya angka indeks fungsional untuk setiap jenis pekerjaan.
5	Penentuan besarnya angka indeks fungsional berdasarkan jenis pekerjaan, shift, golongan pegawai, hubungan dengan pasien.	51,51% responden menilai bahwa factor yang dipergunakan untuk menentukan besarnya angka indeks fungsional kurang adil dan bahkan 3,03% menilai tidak adil	83,33% responden mengharapkan adanya perubahan factor yang dipergunakan untuk menentukan besarnya angka indeks fungsional. Factor yang diharapkan ikut dipergunakan yaitu pendidikan, jabatan, masa kerja, kinerja, emergency, tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja, profesionalisme, absensi, disiplin.	Sebagian besar responden menyatakan bahwa factor yang dipergunakan untuk menentukan besarnya angka indeks fungsional perlu ditambahkan factor pendidikan, jabatan, masa kerja, emergency, tanggung jawab, beban kerja serta risiko kerja, profesionalisme, absensi, disiplin.
6	Besarnya angka indeks manajerial	65,15% responden menilai adil, hanya 30,30% responden yang menilai kurang adil dan 4,55% yang menilai tidak adil	69,70% responden tidak mengharapkan perubahan terhadap besarnya angka indeks manajerial, hanya 30,30% saja yang mengharapkan perubahan terhadap besarnya angka indeks manajerial.	Sebagian besar responden menilai bahwa besarnya angka indeks manajerial sudah adil sehingga tidak mengharapkan adanya perubahan.

No.	Uraian	Penilaian	Harapan	Isu Strategis
7	Penentuan besar angka indeks manajerial berdasarkan jabatan manajerial	57,57% responden menilai adil, hanya 37,88% responden yang menilai kurang adil dan 3,03% yang menilai tidak adil	68,18% responden tidak mengharapkan perubahan terhadap penentu besar angka indeks fungsional, hanya 21,21% saja yang mengharapkan adanya perubahan dengan memperhatikan tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja, serta kepedulian terhadap bawahannya	Sebagian besar responden menganggap adil bahwa hanya jenis jabatan manajerial saja yang dipergunakan sebagai faktor untuk menentukan besar angka indeks manajerial sehingga tidak perlu dipergunakan faktor lain sebagai penentu besar angka indeks manajerial.
8	Harapan lain dari responden		74,24% responden mempunyai harapan agar pembayaran jasa pelayanan tepat waktu sesuai tanggal yang ditetapkan, transparan serta segera dibayarkan setelah tanda tangan	Sebagian besar responden berharap pembayaran jasa pelayanan tepat waktu serta transparan.

## 5.6 Alternatif Rekomendasi Formula Pembagian Jasa Pelayanan Berdasarkan Harapan Responden

Dari isu strategis yang ada, dapat disusun empat alternatif rekomendasi formula pembagian jasa pelayanan, pedoman perhitungan indeks karyawan serta formulis penilaian kinerja karyawan.

### 5.6.1 Alternatif pertama formula pembagian jasa pelayanan

Formula pembagian jasa pelayanan tetap dibagi menjadi pembagian secara merata, pembagian fungsional dan pembagian manajerial. Besar persentasenya untuk setiap kelompok pembagian ditentukan sesuai kesepakatan. Untuk pembagian

fungsional dan manajerial tetap dipergunakan indeks tetapi besar angka indeksnya ditentukan berdasarkan factor yang disepakati. Faktor yang dipilih sesuai kesepakatan ditentukan nilainya sesuai kesepakatan pula. Karyawan dengan kategori fungsional akan menerima jasa pelayanan dari pembagian secara merata ditambah pembagian fungsional sedangkan karyawan dengan kategori manajerial akan menerima jasa pelayanan dari pembagian secara merata ditambah pembagian fungsional dan manajerial. Jadi prinsi formulanya tetap seperti formula yang lama hanya ada perubahan dalam persentase setiap kelompok pembagian, besar angka indeks dan faktor yang dipergunakan dalam menentukan angka indeks. Rumusannya sebagai berikut :

Karyawan Fungsional = Rata + Fungsional

$$= \left[ \frac{A\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right] + \left[ \frac{B\% \times Y \times \text{Indeks F}}{\Sigma \text{ Skor Indeks F}} \right]$$

Karyawan Manajerial = Rata + Fungsional + Manajerial

$$= \left[ \frac{A\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right] + \left[ \frac{B\% \times Y \times \text{Indeks F}}{\Sigma \text{ Skor Indeks F}} \right] + \left[ \frac{C\% \times Y \times \text{Indeks M}}{\Sigma \text{ Skor Indeks M}} \right]$$

Keterangan :

1. A : besar persentase untuk pembagian merata
2. B : besar persentase untuk pembagian fungsional
3. C : besar persentase untuk pembagian manajerial
4. Y : jumlah dana jasa pelayanan yang dibagi untuk seluruh karyawan
5. Indeks F : Indeks fungsional untuk setiap karyawan
6. Indeks M : Indeks untuk karyawan manajerial atau pejabat struktural

7.  $\Sigma$  Skor indeks F : jumlah dari  $\Sigma$  karyawan x indeks fungsional
8.  $\Sigma$  skor indeks M : jumlah dari  $\Sigma$  karyawan x indeks manajerial

### 5.6.2 Alternatif kedua formula pembagian jasa pelayanan

Formula pembagian jasa pelayanan tetap dibagi menjadi pembagian secara merata, pembagian fungsional dan pembagian manajerial. Besar persentasenya untuk setiap kelompok pembagian ditentukan sesuai kesepakatan. Untuk pembagian fungsional dan manajerial tetap dipergunakan indeks tetapi besar angka indeksnya ditentukan berdasarkan faktor yang disepakati. Faktor yang dipilih sesuai kesepakatan ditentukan nilainya sesuai kesepakatan pula. Karyawan dengan kategori fungsional akan menerima jasa pelayanan dari pembagian secara merata ditambah pembagian fungsional sedangkan karyawan dengan kategori manajerial akan menerima jasa pelayanan dari pembagian secara merata ditambah pembagian manajerial. Jadi kategori karyawan fungsional dan manajerial harus dibuat batasan yang tegas. Prinsip formulanya hampir seperti formula yang lama hanya ada perubahan dalam persentase setiap kelompok pembagian, besar angka indeks dan faktor yang dipergunakan dalam menentukan angka indeks serta batasan yang tegas antara kategori fungsional dan manajerial. Rumusannya dapat dilihat dibawah ini :

Karyawan Fungsional = Rata + Fungsional

$$= \left[ \frac{A\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right] + \left[ \frac{B\% \times Y \times \text{Indeks F}}{\Sigma \text{ Skor Indeks F}} \right]$$

Karyawan Manajerial = Rata + Manajerial

$$= \left[ \frac{A\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right] + \left[ \frac{C\% \times Y \times \text{Indeks M}}{\Sigma \text{ Skor Indeks M}} \right]$$

Keterangan :

1. A : besar persentase untuk pembagian merata
2. B : besar persentase untuk pembagian fungsional
3. C : besar persentase untuk pembagian manajerial
4. Y : jumlah dana jasa pelayanan yang dibagi untuk seluruh karyawan
5. Indeks F : Indeks fungsional untuk setiap karyawan
6. Indeks M : Indeks untuk karyawan manajerial atau pejabat structural
7.  $\Sigma$  Skor indeks F : jumlah dari  $\Sigma$  karyawan x indeks fungsional
8.  $\Sigma$  skor indeks M : jumlah dari  $\Sigma$  karyawan x indeks manajerial

### 5.6.3 Alternatif ketiga formula pembagian jasa pelayanan

Formula pembagian jasa pelayanan dibagi menjadi pembagian secara merata dan pembagian berdasarkan skor indeks. Besar persentasenya untuk pembagian secara merata dan pembagian berdasarkan indeks ditentukan sesuai kesepakatan. Untuk pembagian berdasarkan indeks maka besar angka indeksnya ditentukan berdasarkan faktor yang disepakati. Faktor yang dipilih sesuai kesepakatan ditentukan nilainya sesuai kesepakatan pula. Setiap karyawan baik statusnya fungsional maupun manajerial akan menerima jasa pelayanan dari pembagian secara merata ditambah pembagian berdasarkan indeks. Rumusannya dapat dilihat dibawah ini :

Setiap Karyawan = Rata + Indeks Karyawan

$$= \left[ \frac{A\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right] + \left[ \frac{B\% \times Y \times \text{Indeks}}{\Sigma \text{ Skor Indeks}} \right]$$

Keterangan :

1. A : besar persentase untuk pembagian merata
2. B : besar persentase untuk pembagian sesuai indeks yang diperoleh
3. Y : jumlah dana jasa pelayanan yang dibagi untuk seluruh karyawan
4. Indeks : Indeks untuk setiap karyawan
5.  $\Sigma$  Skor indeks : jumlah dari skor indeks seluruh karyawan

#### 5.6.4 Alternatif keempat formula pembagian jasa pelayanan

Jasa pelayanan dibagikan kepada semua karyawan. Setiap karyawan akan menerima jasa pelayanan sesuai besar indeks yang diperoleh. Besar indeks yang akan diperoleh setiap karyawan ditentukan oleh beberapa faktor yang disepakati seperti jenis pekerjaan, pendidikan masa kerja dan lainnya. Nilai setiap faktor juga ditentukan melalui kesepakatan. Jadi setiap karyawan akan menerima jasa pelayanan dengan rumusan sebagai berikut :

Setiap Karyawan = Rata + Indeks Karyawan

$$\text{Setiap Karyawan} = \frac{\text{Indeks Karyawan}}{\text{Total Indeks karyawan}} + Y$$

Keterangan :

1. Indeks karyawan : besar indeks yang diperoleh sesuai pedoman
2. Total indeks karyawan : jumlah dari seluruh indeks karyawan
3. Y : Jumlah dana jasa pelayanan yang dibagi

#### 5.6.5 Pedoman perhitungan indeks

Pada setiap alternatif formula pembagian jasa pelayanan yang direkomendasikan dipergunakan indeks seperti yang ada pada tabel 5.34 di bawah. Faktor yang dipergunakan dalam penentuan indeks setiap karyawan adalah jabatan (hanya untuk karyawan manajerial), tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja, kinerja serta emergency. Nilai dari jabatan, tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja serta emergency adalah tetap sedangkan nilai kinerja dapat berubah sesuai dengan penilaian atasan langsung. Adapun pemakaiannya untuk setiap alternatif formula adalah sebagai berikut :

##### 1. Alternatif pertama

Indeks fungsionalnya merupakan jumlah dari nilai tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja, kinerja serta emergency untuk setiap jenis pekerjaan. Sedangkan indeks manajerial merupakan nilai dari setiap jenis jabatan. Setiap karyawan fungsional akan memperoleh indeks fungsional saja sedangkan karyawan manajerial akan memperoleh indeks fungsional dan manajerial

##### 2. Alternatif kedua

Indeks fungsionalnya merupakan jumlah dari nilai tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja, kinerja serta emergency untuk setiap jenis pekerjaan. Sedangkan

indeks manajerial merupakan nilai dari setiap jenis jabatan. Setiap karyawan fungsional akan memperoleh indeks fungsional saja sedangkan karyawan manajerial akan memperoleh indeks manajerial saja.

### 3. Alternatif ketiga

Untuk karyawan fungsional indeksnya merupakan jumlah dari nilai tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja, kinerja serta emergency, sedangkan karyawan manajerial indeksnya merupakan jumlah dari nilai tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja, kinerja serta emergency ditambah nilai jabatan sesuai jenis jabatannya.

### 4. Alternatif keempat

Untuk karyawan fungsional indeksnya merupakan jumlah dari nilai tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja, kinerja serta emergency, sedangkan karyawan manajerial indeksnya merupakan jumlah dari nilai tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja, kinerja serta emergency ditambah nilai jabatan sesuai jenis jabatannya.

Tabel 5.34 Pedoman Perhitungan Indeks Pembagian Jasa Pelayanan Karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya Tahun 2005

No	Jenis Pekerjaan	INDEKS						
		Jabatan	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Resiko Kerja	Kinerja	Emergency	Total Indeks
1	Direktur	6	10	10	1	23	1	45
2	Wadir	4	8	10	1	23	1	43
3	Sekretaris	3	7	10	2	23	2	44
4	Kabid Yanmed dan Jangmed	3	6	10	2	23	2	43
5	Kabid PPRM	3	6	10	1	23	1	41
6	Psikiater	2	5	10	3	23	3	44
7	Dokter umum	2	4	10	3	23	3	43
8	Dokter Spesialis lain	2	4	8	3	23	3	41
9	Dokter gigi	2	3	8	3	23	2	39
10	Psikolog	2	3	8	2	23	2	38
	Psikolog pelaksana	1	3	8	2	23	2	38

No	Jenis Pekerjaan	INDEKS						
		Jabatan	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Resiko Kerja	Kinerja	Emergency	Total Indeks
11	Kasubag/Kasubid	2	3	6	1	23	1	34
12	Pelaksana secretariat : Keuangan, PPL, Rekam medik, umum, perlengkapan.		1	4	1	23	1	30
	kontrak secretariat,		1	3	1	23	1	29
	Sopir		1	4	2	23	1	31
	Ka. Satpol PP	1	1	5	1	23	1	31
	Satpol PP		1	5	1	23	1	31
13	Ka Instalasi Diklat	2,2	4	10	3	23	3	43
	Pelaksana diklat		1	4	1	23	1	30
14	Ka. Instalasi Lab	2,2	4	10	3	23	3	43
	Pelaksana Lab		1	6	3	23	2	35
	Kontrak		1	4	3	23	2	33
15	Ka. Instalasi rad dan Elektromedik	2,2	4	10	3	23	3	43
	Pelaksana Radiologi		1	4	3	23	1	32
	Kontrak		1	4	3	23	2	33
16	Ka. Instalasi Farmasi	2,2	3	10	2	23	1	39
	Apoteker	1	3	10	2	23	1	39
	Pelaksana Farmasi		1	6	2	23	2	34
17	Ka. Instalasi pemasaran	2,2	3	8	2	23	2	38
18	Ka. Instalasi rawat jalan	2,2	4	10	3	23	3	43
	Ka. Poli	1	2	6	3	23	3	37
	Perawat		1	6	3	23	3	36
	Kontrak perawat		1	4	3	23	3	34
	Pekarya		1	4	3	23	3	34
	Rekam medik		1	4	2	23	2	32
	Kontrak pekarya		1	3	2	23	1	30
19	Ka. Inst. Rehab	2,2	2	6	2	23	1	34
	Perawat		1	6	2	23	1	33
	Pekarya		1	4	2	23	1	31
20	Ka. Inst. IPS	2,2	3	6	3	23	1	36
	Pelaksana IPS		1	4	3	23	1	32
	Kontrak IPS		1	3	3	23	1	31
21	Ka. Inst. Kesling	2,2	3	6	2	23	1	35
	Pelaksana Kesling		1	4	2	23	1	31
	Kontrak Kesling		1	3	2	23	1	30
22	Ka. Inst. Gizi	2,2	3	5	2	23	1	34
	Ahli Gizi		1	5	2	23	1	32
	Pelaksana		1	4	2	23	1	31
	Kontrak		1	3	2	23	1	30

No	Jenis Pekerjaan	INDEKS						
		Jabatan	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Resiko Kerja	Kinerja	Emergency	Total Indeks
23	Ka. IGD	2,2	4	10	3	23	3	43
	Ka. Perawat	1	2	6	3	23	3	37
	Perawat		1	6	3	23	3	36
	Pekarya		1	4	3	23	2	33
	Rekam medik		1	4	2	23	2	32
	Kontrak		1	4	3	23	2	33
24	Ka. Inst Rawat inap	2,2	5	10	3	23	3	44
	Ka. Ruangan	1	2	6	3	23	3	37
	Perawat		1	6	3	23	3	36
	Kontrak perawat		1	4	3	23	3	34
	Pekarya		1	4	3	23	3	34
	Rekam medik		1	4	2	23	2	32
	Kontrak pekarya		1	3	3	23	3	33

#### 5.6.6 Pedoman penilaian kinerja karyawan

Untuk menentukannilai kinerja setiap karyawan dilakukan penilaian kinerja oleh atasan langsungnya dengan menggunakan formulir penilaian kinerja karyawan seperti di bawah ini. Karyawan akan memperoleh nilai paling rendah yaitu 6, apabila karyawan tersebut memperoleh nilai terendah pada semua indikator (kehadiran=0 , kepatuhan terhadap jam kerja = 1 , kepatuhan terhadap prosedur = 1 , penyelesaian tugas pokok = 1 , kemampuan penyelesaian tugas = 1, kualitas hasil pekerjaan = 1 , penampilan = 1). Karyawan akan memperoleh nilai tertinggi yaitu 23 apabila karyawan tersebut memperoleh nilai tertinggi pada semua indikator (kehadiran=5, kepatuhan terhadap jam kerja = 3 , kepatuhan terhadap prosedur = 3 , penyelesaian tugas pokok = 3 , kemampuan penyelesaian tugas = 3, kualitas hasil pekerjaan = 3 , penampilan =3). Jadi nilai kinerja dapat berubah setiap bulan sesuai hasil penilaian atasan langsung.

**FORMULIR PENILAIAN KINERJA KARYAWAN  
RUMAH SAKIT JIWA MENUR SURABAYA**

Nama karyawan :  
Unit kerja :  
Tanggal penilaian :  
Nama penilai :

No	Indikator		Standar	Hasil
1.	Kehadiran	Hadir penuh Tidak hadir 1 hr Tidak hadir 2 hr Tidak hadir 3 hr Tidak hadir 4 hr Tidak hadir >4 hr	5 4 3 2 1 0	
2	Kepatuhan terhadap jam kerja	Baik Sedang Jelek	3 2 1	
3	Kepatuhan terhadap prosedur	Baik Sedang Jelek	3 2 1	
4	Penyelesaian tugas pokok	Baik Sedang Jelek	3 2 1	
5	Kemampuan penyelesaian tugas	Baik Sedang Jelek	3 2 1	
6	Kualitas hasil pekerjaan	Baik Sedang Jelek	3 2 1	
7	Penampilan	Baik Sedang Jelek	3 2 1	
	Total nilai			

Karyawan yang dinilai

(.....)

Surabaya,  
Penilai

(.....)

**Tabel 5.35 SIMULASI PENERIMAAN JASA PELAYANAN KARYAWAN RUMAH SAKIT JIWA MENUR SURABAYA  
DENGAN EMPAT ALTERNATIF FORMULA**

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN				PENERIMAAN LAMA			
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks	Tot Indeks Fungs.	Per. Japel Formula I	Per. Japel Formula II	Per. Japel Formula III	Per. Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fung Lama	Penerimaan Japel Lama
1	Direktur	6	10	10	1	23	1	51	45	662.231,16	595.809,40	173.645,28	186.329,3	6	10	663.901,98
2	Wadir	4	8	10	1	23	1	47	43	475.015,38	411.545,70	161.954,04	171.715,2	4	10	491.165,84
3	Wadir	4	8	10	1	23	1	47	43	475.015,38	411.545,70	161.954,04	171.715,2	4	9	481.228,64
4	Sekretaris	3	7	10	2	23	2	47	44	384.359,57	319.413,85	161.954,04	171.715,2	3	10	404.797,77
5	Penunjang	3	6	10	2	23	2	46	43	382.883,53	319.413,85	159.031,22	168.061,7	3	10	404.797,77
6	Yanmed	3	6	10	2	23	2	46	43	382.883,53	319.413,85	159.031,22	168.061,7	3	10	404.797,77
7	PPL-RM	3	6	10	1	23	1	44	41	379.931,45	319.413,85	153.185,60	160.754,6	3	7,5	379.954,76
8	Dokter	2	5	10	3	23	3	46	44	292.227,71	227.282,00	159.031,22	168.061,7	2	10	318.429,70
9	Dokter	2	5	10	3	23	3	46	44	292.227,71	227.282,00	159.031,22	168.061,7	2	10	318.429,70
10	Dokter	2	4	10	3	23	3	45	43	290.751,68	227.282,00	156.108,41	164.408,2	2	7,5	293.586,69
11	Dokter	2	4	10	3	23	3	45	43	290.751,68	227.282,00	156.108,41	164.408,2	2	7,5	293.586,69
12	Dokter	2	4	10	3	23	3	45	43	290.751,68	227.282,00	156.108,41	164.408,2	2	7,5	293.586,69
13	Dokter	2	4	10	3	23	3	45	43	290.751,68	227.282,00	156.108,41	164.408,2	2	7,5	293.586,69
14	Dokter	2	4	10	3	23	3	45	43	290.751,68	227.282,00	156.108,41	164.408,2	2	7,5	293.586,69
15	Dokter	2	4	10	3	23	3	45	43	290.751,68	227.282,00	156.108,41	164.408,2	2	7,5	293.586,69
16	Dokter	2	4	8	3	23	3	43	41	287.799,60	227.282,00	150.262,79	157.101,1	2	7,5	293.586,69
17	Dokter	2	4	8	3	23	3	43	41	287.799,60	227.282,00	150.262,79	157.101,1	2	7,5	293.586,69
18	Dokter	2	4	8	3	23	3	43	41	287.799,60	227.282,00	150.262,79	157.101,1	2	7,5	293.586,69
19	Dokter	2	4	8	3	23	3	43	41	287.799,60	227.282,00	150.262,79	157.101,1	2	7,5	293.586,69
20	Dokter Gigi	2	3	8	3	23	2	41	39	284.847,52	227.282,00	144.417,17	149.794,1	2	6	278.680,89
21	Psikolog	2	3	8	2	23	2	40	38	283.371,48	227.282,00	141.494,35	146.140,6	2	6	278.680,89
22	Psikolog	1	3	8	2	23	2	39	38	191.239,63	135.150,14	138.571,54	142.487,1	1,8	6	207.859,07
23	Yanmed	2	4	10	3	23	2	44	42	289.275,64	227.282,00	153.185,60	160.754,6	2	7,5	293.586,69
24	Yanmed	2	3	5	1	23	3	37	35	278.943,36	227.282,00	132.725,92	135.180,0	2	5,8	276.693,45

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN				PENERIMAAN LAMA			
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks	Tot Indek Fungs.	Pen Japel Formula I	Pen Japel Formula II	Pen Japel Formula III	Pen Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fung Lama	Penerimaan Japel Lama
25	Njangmed	2	3	8	1	23	1	38	36	280.419,40	227.282,00	135.648,73	138.833,6	2	6	278.680,89
26	Keperawatan	2	3	5	1	23	1	35	33	275.991,28	227.282,00	126.880,29	127.873,0	2	5,8	276.693,45
27	Keperawatan	2	3	5	1	23	1	35	33	275.991,28	227.282,00	126.880,29	127.873,0	2	5,8	276.693,45
28	Keperawatan	2	3	5	1	23	1	35	33	275.991,28	227.282,00	126.880,29	127.873,0	2	5,8	276.693,45
29	Kepegawaian	2	3	6	1	23	1	36	34	277.467,32	227.282,00	129.803,11	131.526,5	2	5,8	276.693,45
30	Kepegawaian		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
31	Kepegawaian		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
32	Kepegawaian	1	1	4	1	23	1	31	30	179.431,32	135.150,14	115.189,05	113.259,0	1,18	5,6	203.884,19
33	Kepegawaian		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
34	Kepegawaian		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2,5	83.722,98
35	Perlengkapan	2	3	6	1	23	1	36	34	277.467,32	227.282,00	129.803,11	131.526,5	2	5,8	276.693,45
36	Perlengkapan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
37	Perlengkapan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
38	Perlengkapan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
39	Perlengkapan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
40	Perlengkapan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
41	Perlengkapan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2,5	83.722,98
42	Perlengkapan	1	1	4	1	23	1	31	30	179.431,32	135.150,14	115.189,05	113.259,0	1,18	5,6	203.884,19
43	Umum	2	3	6	1	23	1	36	34	277.467,32	227.282,00	129.803,11	131.526,5	2	5,6	274.706,01
44	Umum		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
45	Umum		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
46	Umum		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
47	Umum		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2,5	83.722,98
48	Umum		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2,5	83.722,98
49	Umum		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2,5	83.722,98
50	Umum		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
51	Umum		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		5,6	101.969,87
52	Umum		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		5,6	101.969,87
53	Umum		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2,5	83.722,98
54	Umum		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN					PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks	Tot Indeks Fungs	Pen Japel Formula I	Pen Japel Formula II	Pen Japel Formula III	Pen Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fung Lama	Penerimaan Japel Lama
55	Umum	1	1	5	1	23	1	32	31	180.907,36	135.150,14	118.111,86	116.912,5	1	2,5	185.332,48
56	Umum		1	5	1	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
57	Umum		1	5	1	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
58	Umum		1	5	1	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
59	Keuangan	2	3	6	1	23	1	36	34	277.467,32	227.282,00	129.803,11	131.526,5	2	5,6	274.706,01
60	Keuangan	1	1	4	1	23	1	31	30	179.431,32	135.150,14	115.189,05	113.259,0	1,18	5,6	203.884,19
61	Keuangan	1	1	4	1	23	1	31	30	179.431,32	135.150,14	115.189,05	113.259,0	1,18	5,8	205.871,63
62	Keuangan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,8	103.957,31
63	Keuangan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
64	Keuangan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
65	keuangan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,8	103.957,31
66	Keuangan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
67	Keuangan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,8	103.957,31
68	Keuangan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
69	Keuangan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,8	103.957,31
70	Keuangan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,8	103.957,31
71	Keuangan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
72	Keuangan		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
73	PPL	2	3	6	1	23	1	36	34	277.467,32	227.282,00	129.803,11	131.526,5	2	5,6	274.706,01
74	PPL		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
75	PPL		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
76	PPL		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
77	PPL		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
78	Rekam Medik	2	3	6	1	23	1	36	34	277.467,32	227.282,00	129.803,11	131.526,5	2	6	278.680,89
79	Rekam Medik		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		6	105.944,75
80	Rekam Medik		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		6	105.944,75
81	Rekam Medik		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		3	89.568,40
82	Rekam Medik		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		6	105.944,75
83	Rekam Medik		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		6	105.944,75
84	Diklat	2	4	10	3	23	3	45	43	309.178,05	245.708,37	156.692,97	165.138,9	2,2	7,5	310.860,31

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN					PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks	Tot Indek Fungs.	Pen Japel Formula I	Pen Japel Formula II	Pen Japel Formula III	Pen Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fung Lama	Penerimaan Japel Lama
85	Diklat		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		5,6	101.969,87
86	Diklat		1	4	1	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2,5	83.722,98
87	Laboratorium	2	4	10	3	23	3	45	43	309.178,05	245.708,37	156.692,97	165.138,9	2,2	7,5	310.860,31
88	Laboratorium		1	6	3	23	2	35	35	94.679,66	107.143,86	126.880,29	127.873,0		5,8	103.957,31
89	Laboratorium		1	4	3	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		5,8	103.957,31
90	Laboratorium		1	6	3	23	2	35	35	94.679,66	107.143,86	126.880,29	127.873,0		5,8	103.957,31
91	Laboratorium		1	4	3	23	2	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		3	89.568,40
92	Laboratorium		1	6	3	23	2	35	35	94.679,66	107.143,86	126.880,29	127.873,0		3	89.568,40
93	Laboratorium		1	4	3	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		5,8	103.957,31
94	Farmasi	2	3	10	2	23	1	41	39	303.273,89	245.708,37	145.001,73	150.524,8	2,2	7,5	310.860,31
95	Farmasi	1	3	10	2	23	2	41	40	194.191,71	135.150,14	144.417,17	149.794,1		7,5	120.850,55
96	Farmasi		1	6	2	23	2	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		5,8	103.957,31
97	Farmasi		1	6	2	23	2	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		5,8	103.957,31
98	Farmasi		1	6	2	23	2	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89.568,40
99	Farmasi		1	6	2	23	2	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89.568,40
100	Radiologi	2	4	10	3	23	3	45	43	309.178,05	245.708,37	156.692,97	165.138,9	2,2	7,5	310.860,31
101	Pemasaran	2	3	8	2	23	1	39	37	300.321,81	245.708,37	139.156,10	143.217,8	2,2	6	295.954,50
102	Rawat Jalan	2	4	10	3	23	3	45	43	309.178,05	245.708,37	156.692,97	165.138,9	2,2	7,5	310.860,31
103	Rawat Jalan	1	2	6	3	23	3	38	37	189.763,59	135.150,14	135.648,73	138.833,6	1,18	6,4	211.833,95
104	Rawat Jalan		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		6,2	107.932,19
105	Rawat Jalan		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,2	91.906,56
106	Rawat Jalan		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89.568,40
107	Rawat Jalan		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89.568,40
108	Rawat Jalan		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89.568,40
109	Rawat Jalan		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89.568,40
110	Rawat Jalan		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89.568,40
111	Rawat Jalan		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89.568,40
112	Rawat Jalan	1	2	6	3	23	3	38	37	189.763,59	135.150,14	135.648,73	138.833,6	1	3,3	194.685,14
113	Rawat Jalan		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89.568,40
114	Rawat Jalan		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN					PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks	Tot Indek Fungs	Pen Japei Formula I	Pen Japel Formula II	Pen Japel Formula III	Pen. Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fung Lama	Penerimaan Japel Lama
115	Rawat Jalan		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89.568,40
116	RM-RJ		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6	105.944,75
117	RM-RJ		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6	105.944,75
118	RM-RJ		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6	105.944,75
119	Rehabilitasi	2	2	6	2	23	1	36	34	295.893,69	245.708,37	130.387,67	132.257,2	2,2	6,4	299.929,38
120	Rehabilitasi		1	6	2	23	1	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		6,2	107.932,19
121	Rehabilitasi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		6	105.944,75
122	Rehabilitasi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
123	Rehabilitasi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
124	Rehabilitasi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
125	Rehabilitasi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
126	Rehabilitasi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		6	105.944,75
127	IPR-RS	2	3	6	3	23	1	38	36	298.845,77	245.708,37	136.233,29	139.564,3	2,2	5,6	291.979,62
128	IPS-RS		1	4	3	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		5,8	103.957,31
129	IPS-RS		1	4	3	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		5,8	103.957,31
130	IPS-RS		1	4	3	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		5,8	103.957,31
131	IPS-RS		1	4	3	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		5,8	103.957,31
132	IPS-RS		1	4	3	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		2,5	83.722,98
133	IPS-RS		1	4	3	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		5,6	101.969,87
134	Kesling	2	3	6	2	23	1	37	35	297.369,73	245.708,37	133.310,48	135.910,7	2,2	5,6	291.979,62
135	Kesling		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2,5	83.722,98
136	Kesling		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2,5	83.722,98
137	Kesling		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2,5	83.722,98
138	Kesling		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2,5	83.722,98
139	Kesling		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2,5	83.722,98
140	Kesling		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2,5	83.722,98
141	Kesling		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2,5	83.722,98
142	Kesling		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
143	Kesling		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
144	Kesling		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN				PENERIMAAN LAMA			
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks	Tot Indeks Fungs.	Pen Japel Formula I	Pen Japel Formula II	Pen Japel Formula III	Pen Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fung Lama	Penerimaan Japel Lama
145	Gizi	2	3	5	2	23	1	36	34	295.893,69	245.708,37	130.387,67	132.257,2	2,2	5,8	293.967,06
146	Gizi		1	5	2	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		5,8	103.957,31
147	Gizi		1	5	2	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		3	89.568,40
148	Gizi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
149	Gizi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
150	Gizi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
151	Gizi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		5,8	103.957,31
152	Gizi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
153	Gizi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
154	Gizi		1	5	2	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		3	89.568,40
155	Gizi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2,3	81.384,82
156	Gizi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2,5	83.722,98
157	Gizi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
158	Gizi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
159	Gizi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		3	89.568,40
160	Gizi		1	5	2	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		3	89.568,40
161	Gizi		1	5	2	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		5,8	103.957,31
162	IGD	2	4	10	3	23	3	45	43	309.178,05	245.708,37	156.692,97	165.138,9	2,2	7,5	310.860,31
163	IGD	1	2	6	3	23	3	38	37	189.763,59	135.150,14	135.648,73	138.833,6	1	3,3	194.685,14
164	IGD		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64
165	IGD		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64
166	IGD		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64
167	RM-IGD		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6,1	106.938,47
168	IGD		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106.938,47
169	RM-IGD		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6,1	106.938,47
170	RM-IGD		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6,1	106.938,47
171	IGD		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
172	IGD		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
173	IGD		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
174	Rawat Inap	2	5	10	3	23	3	46	44	310.654,08	245.708,37	159.615,79	168.792,4	2,2	10	335.703,32

NO.	Jenis Pck/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN				PENERIMAAN LAMA			
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks	Tot Indeks Fungs.	Pen Japel Formula I	Pen Japel Formula II	Pen Japel Formula III	Pen Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fung Lama	Penerimaan Japel Lama
175	Rawat Inap	1	2	6	3	23	3	38	37	189.763,59	135.150,14	135.648,73	138.833,6	1	3,3	194.685,14
176	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64
177	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64
178	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64
179	RM-RI		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6,1	106.938,47
180	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89.568,40
181	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89.568,40
182	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106.938,47
183	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
184	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
185	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
186	Rawat Inap	1	2	6	3	23	3	38	37	189.763,59	135.150,14	135.648,73	138.833,6	1,18	6,4	211.833,95
187	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64
188	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64
189	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106.938,47
190	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
191	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
192	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106.938,47
193	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
194	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
195	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
196	RM-RI		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6,1	106.938,47
197	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
198	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
199	RM-RI		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6,1	106.938,47
200	Rawat Inap	1	2	6	3	23	3	38	37	189.763,59	135.150,14	135.648,73	138.833,6	1,18	6,4	211.833,95
201	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64
202	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		6,4	109.919,63
203	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
204	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN				PENERIMAAN LAMA			
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks	Tot indek Fungs.	Pen Japel Formula I	Pen Japel Formula II	Pen Japel Formula III	Pen Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fung Lama	Penerimaan Japel Lama
205	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
206	RM-RI		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		3	89.568,40
207	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
208	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
209	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
210	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
211	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106.938,47
212	Rawat Inap	1	2	6	3	23	3	38	37	189.763,59	135.150,14	135.648,73	138.833,6	1	3,3	194.685,14
213	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64
214	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64
215	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
216	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,4	129.317,21
217	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
218	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,4	109.919,63
219	RM-RI		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6	97.001,26
220	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,4	109.919,63
221	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
222	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2,3	81.384,82
223	Rawat Inap	1	2	4	3	23	3	36	35	186.811,51	135.150,14	129.803,11	131.526,5	1	3,3	194.685,14
224	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,3	93.075,64
225	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93.075,64
226	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
227	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106.938,47
228	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
229	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106.938,47
230	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
231	RM-RI		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6	105.944,75
232	RM-RI		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6,1	106.938,47
233	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106.938,47
234	Rawat Inap	1	2	6	3	23	3	38	37	189.763,59	135.150,14	135.648,73	138.833,6	1	3,3	194.685,14

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN					PENERIMAAN LAMA		
		Jah.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Totul Indeks	Tot Indeks Fungs.	Pen Japel Formula I	Pen Japel Formula II	Pen Japel Formula III	Pen Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fung Lama	Penerimaan Japel Lama
235	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,3	93,0
236	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93,0
237	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106,9
238	RM-RI		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6,1	106,9
239	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106,9
240	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90,7
241	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106,9
242	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90,7
243	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89,5
244	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3	89,5
245	RM-RI		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6	105,9
246	Rawat Inap	1	2	6	3	23	3	38	37	189.763,59	135.150,14	135.648,73	138.833,6	1,18	6,4	211,8
247	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93,0
248	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		6,4	109,9
249	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,2	91,9
250	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93,0
251	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106,9
252	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90,7
253	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90,7
254	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90,7
255	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90,7
256	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106,9
257	RM-RI		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6	105,9
258	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90,7
259	Rawat Inap	1	2	6	3	23	3	38	37	189.763,59	135.150,14	135.648,73	138.833,6	1	3,3	194,6
260	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93,0
261	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93,0
262	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93,0
263	Rawat Inap		1	6	3	23	3	36	36	96.155,70	108.976,02	129.803,11	131.526,5		3,3	93,0
264	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90,7

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN				PENERIMAAN LAMA			
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks	Tot Indeks Fungs.	Pen Japel Formula I	Pen Japel Formula II	Pen Japel Formula III	Pen Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fung Lama	Penerimaan Japel Lama
265	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6	105.944,75
266	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
267	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		6,1	106.938,47
268	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
269	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
270	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
271	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
272	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		3,1	90.737,48
273	RM-RI		1	4	2	23	2	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		6	105.944,75
274	Farmasi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2	73.983,69
275	Farmasi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2	73.983,69
276	Farmasi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2	73.983,69
277	Farmasi		1	4	2	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2	73.983,69
278	IGD		1	3	3	23	3	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69
279	IGD		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
280	Gizi		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2	73.983,69
281	Gizi		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2	73.983,69
282	Gizi		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2	73.983,69
283	Gizi		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2	73.983,69
284	Gizi		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2	73.983,69
285	IPS-RS		1	3	3	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2	73.983,69
286	IPS-RS		1	3	3	23	1	31	31	88.775,51	99.815,22	115.189,05	113.259,0		2	73.983,69
287	Kesling		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2	73.983,69
288	Kesling		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2	73.983,69
289	Kesling		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4		2	73.983,69
290	Kesling		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
291	Laboratorium		1	4	3	23	2	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69
292	Laboratorium		1	4	3	23	2	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69
293	Rehabilitasi		1	5	2	23	1	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		2	73.983,69
294	Radiologi		1	4	3	23	2	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN				PENERIMAAN LAMA			
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks	Tot Indeks Fungs.	Pen Japel Formula I	Pen Japel Formula II	Pen Japel Formula III	Pen Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fung Lama	Penerimaan Japel Lama
295	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
296	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
297	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
298	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
299	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
300	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
301	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
302	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
303	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
304	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
305	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
306	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
307	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
308	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
309	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
310	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
311	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
312	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
313	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
314	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
315	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
316	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
317	Rawat Inap		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
318	Rawat Inap		1	3	3	23	3	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69
319	Rawat Inap		1	3	3	23	3	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69
320	Rawat Inap		1	3	3	23	3	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69
321	Rawat Inap		1	3	3	23	3	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69
322	Rawat Jalan		1	4	3	23	3	34	34	93.203,62	105.311,70	123.957,48	124.219,5		2	73.983,69
323	Rawat Jalan		1	3	3	23	3	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69
324	Rawat Jalan		1	3	3	23	3	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN				PENERIMAAN LAMA			
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks	Tot Indeks Fungs.	Pen Japel Formula I	Pen Japel Formula II	Pen Japel Formula III	Pen Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fung Lama	Penerimaan Japel Lama
325	Rawat Jalan		1	3	2	23	3	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		2	73.983,69
326	Rawat Jalan		1	3	2	23	3	32	32	90.251,54	101.647,38	118.111,86	116.912,5		2	73.983,69
327	Rawat Jalan		1	4	2	23	3	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69
328	Rawat Jalan		1	4	2	23	3	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69
329	Rawat Jalan		1	4	2	23	3	33	33	91.727,58	103.479,54	121.034,67	120.566,0		2	73.983,69
330	Staf Kom Medik		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
331	Kepegawaian		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
332	Kuangan		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
333	Kuangan		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
334	Kuangan		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
335	Kuangan		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
336	Kuangan		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
337	Kuangan		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
338	Kuangan		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
339	Perlengkapan		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
340	Perlengkapan		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
341	Perlengkapan		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
342	Perlengkapan		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
343	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
344	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
345	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
346	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
347	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
348	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
349	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
350	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
351	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
352	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
353	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69
354	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		2	73.983,69

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS							PENERIMAAN					PENERIMAAN LAMA			
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer- gency	Total Indeks	Tot Indeks Fungs	Pen Japel Formula I	Pen Japel Formula II	Pen Japel Formula III	Pen Japel Formula IV	Indeks M Lama	Indeks Fungs Lama	Penerimaan Japel Lama	
355	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9			2	73.983,69
356	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9			2	73.983,69
357	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9			2	73.983,69
358	Umum		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9			2	73.983,69
359	Umum		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4			2	73.983,69
360	Umum		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4			2	73.983,69
361	Umum		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4			2	73.983,69
362	Umum		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4			2	73.983,69
363	Umum		1	3	2	23	1	30	30	87.299,47	97.983,06	112.266,24	109.605,4			2	73.983,69
364	PPL		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9			2	73.983,69
365	Rek.Medik & Info		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9		5,6		113.966,32
366	Rek.Medik & Info		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9			2	73.983,69
367	Rek.Medik & Info		1	3	1	23	1	29	29	85.823,43	96.150,90	109.343,42	105.951,9			2	73.983,69
	Jumlah	122	523	1.711	816	8.441	733	12.346	12.224,0	45.107.754,1	45.107.754,1	45.107.754,1	45.107.754,1	123,0	1.496,9		45.107.754,1

### 5.7 Hasil *Workshop*

Pada workshop yang dilaksanakan di RSJ Menur, hari kamis tanggal 17 Februari 2005 disajikan simulasi penerimaan jasa pelayanan dengan menggunakan 4 alternatif formula ditambah formula lama sebagai pembanding, jumlah jasa pelayanan yang disimulasikan sebesar Rp. 50.000.000, persentase dana untuk dibagi secara merata sebesar 35%, persentase dana untuk dibagi secara indeks fungsional sebesar 40%, persentase dana untuk dibagi sesuai indeks manajerial 25%. Pada simulasi tersebut dana diperhitungkan dengan pajak penghasilan sebesar 15% sehingga yang dipergunakan untuk simulasi setelah dipotong pajak sebesar Rp.45,107.754. Dari pelaksanaan *workshop* diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Formula yang dipilih tetap formula no.1 yaitu :

Karyawan Fungsional = Rata + Fungsional

$$= \left[ \frac{A\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right] + \left[ \frac{B\% \times Y \times \text{Indeks F}}{\Sigma \text{ Skor Indeks F}} \right]$$

Karyawan Manajerial = Rata + Fungsional + Manajerial

$$= \left[ \frac{A\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right] + \left[ \frac{B\% \times Y \times \text{Indeks F}}{\Sigma \text{ Skor Indeks F}} \right] + \left[ \frac{C\% \times Y \times \text{Indeks M}}{\Sigma \text{ Skor Indeks M}} \right]$$

Keterangan :

- a. A = besar persentase untuk pembagian merata
- b. B = besar persentase untuk pembagian fungsional
- c. C = besar persentase untuk pembagian manajerial
- d. Y = Jumlah dana jasa pelayanan yang dibagi untuk seluruh karyawan
- e. Indeks F = Total indeks fungsional untuk setiap karyawan fungsional
- f. Indeks M = Total indeks fungsional untuk setiap karyawan manajerial
- g.  $\Sigma$  Indeks F = Total indeks fungsional untuk seluruh karyawan fungsional
- h.  $\Sigma$  Indeks M = Total indeks fungsional untuk seluruh karyawan Manajerial

Alasan pemilihan formula no. 1 karena karyawan tetap menghendaki adanya pembagian secara merata serta adanya karyawan manajerial yang merangkap tugas fungsional. Jadi karyawan fungsional mendapatkan jasa pelayanan dari pembagian secara merata serta pembagian sesuai indeks fungsionalnya. Karyawan manajerial mendapatkan jasa pelayanan dari pembagian secara merata serta pembagian sesuai indeks manajerialnya. Sedangkan karyawan manajerial yang merangkap fungsional mendapatkan jasa pelayanan dari pembagian secara merata ditambah pembagian sesuai indeks manajerialnya serta pembagian sesuai indeks fungsionalnya.

2. Besar persentase dana yang dibagikan secara merata pada seluruh karyawan (A) adalah 35%, sedangkan besar persentase dana yang dibagikan menggunakan indeks fungsional (B) adalah 40% serta besar persentase dana yang dibagikan menggunakan indeks manajerial (C) adalah 25%.
3. Angka indeks dibedakan menjadi indeks manajerial dan indeks fungsional. Setiap karyawan fungsional akan mempunyai indeks fungsional sedangkan karyawan manajerial mempunyai indeks manajerial. Karyawan manajerial yang mempunyai

tugas rangkap melaksanakan tugas fungsional akan mendapatkan indeks manajerial dan indeks fungsional, tetapi besar angka indeks manajerial maupun fungsionalnya lebih kecil dari yang tidak merangkap (Tabel 5.37). Misalnya untuk kepala subbagian, indeks manajerial pada tanggung jawab 5 dan beban kerja 5, tetapi karena kepala subbagian pelayanan juga merangkap tugas fungsional maka besar indeks manajerial untuk tanggung jawab menjadi 3 dan untuk indeks beban kerja juga 3, demikian juga untuk indeks fungsionalnya.

4. Faktor yang dipergunakan untuk menentukan total indeks setiap karyawan dirubah menjadi sebagai berikut : untuk indeks manajerial maka yang dipergunakan untuk menentukan indeks adalah jenis jabatan, tanggung jawab, beban kerja serta kinerja. Sedangkan untuk indeks fungsional faktor yang dipergunakan adalah tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja, kinerja serta *emergency*.
5. besar angka indeks manajerial untuk jabatan diberi nilai 1 sampai 10, untuk tanggung jawab diberi nilai 1 sampai 10 untuk beban kerja diberi 1 sampai 10, untuk kinerja 5 sampai 20, sedangkan besar angka indeks fungsional untuk tanggung jawab diberi nilai 2 sampai 8 untuk beban kerja diberi nilai 2 sampai 8 untuk risiko kerja diberi nilai 1 sampai 4 untuk kinerja diberi nilai 6 sampai 23 serta untuk *emergency* diberi nilai 1 sampai 4.
6. Besaran nilai kinerja baik untuk manajerial maupun fungsional berubah sesuai hasil penilaian atasannya.

7. Kriteria angka indeks manajerial dapat dilihat pada tabel 5.35 (hal 104)
8. Kriteria angka indeks fungsional dapat dilihat pada tabel 5.36 (hal 105)
9. Pedoman perhitungan indeks karyawan dapat dilihat pada tabel 5.37 (hal 106).
10. Pedoman penilaian kinerja karyawan manajerial dapat dilihat pada halaman 109.
11. Pedoman penilaian kinerja karyawan fungsional dapat dilihat pada halaman 110.
12. Hasil simulasi penerimaan jasa pelayanan karyawan RSJ Menur Surabaya dengan menggunakan formula yang pertama dapat dilihat pada tabel 5.40 (hal 111). Berdasarkan hasil simulasi tersebut dapat diambil kesimpulan sebagai berikut : pada simulasi dengan nilai Rp. 50.000.000,00 (Setelah dipotong pajak nilainya Rp. 45.107.754,11), maka nilai tertinggi Rp. 355.918,92 dan nilai terendah Rp. 86.226,96 sedangkan nilai rata – rata Rp. 122.909,41. Pada simulasi dengan nilai Rp. 250.000.000,00 (Setelah dipotong pajak nilainya Rp Rp. 225.538.771,57 maka nilai tertinggi Rp. 2.718.296,47 dan nilai terendah Rp. 350.118,54.

Tabel 5.36 Kriteria Pedoman Perhitungan Indeks Manajerial Karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya

Jabatan	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja
Direktur : 10	Direktur : 10	Direktur : 10	Kehadiran :
Wadir : 8	Wadir : 8	Wadir : 8	Hadir penuh : 5
Sekretaris : 6	Sekretaris : 6	Sekretaris : 6	Tidak hadir 1 hr : 4
Kabid : 6	Sekretaris : 7	Sekretaris : 7	Tidak hadir 2 hr : 3
Kasubid : 4	: 5	: 5	Tidak hadir 3 hr : 2
Kasubag : 4	Kabid : 6	Kabid : 6	Tidak hadir 4 hr : 1
Ka. Instalasi : 3	Kasubid : 5	Kasubid : 5	Tidak hadir >4 hr : 0
Dr/Psikolog/Drg : 2	: 2	: 2	
Ka. Ruangan : 1	Kasubag : 5	Kasubag : 5	Kepatuhan thd jam kerja
Ka. Poli : 1	Ka. Instalasi : 4	Ka. Instalasi : 5	Baik : 3
Kasir : 1	: 2	: 2	Sedang : 2
Bend. Barang : 1	Dr/Psikolog/Drg : 2	Dr/Psikolog/Drg : 2	Jelek : 1
Ka. Satpol PP : 1	Ka. Ruangan : 1	Ka. Ruangan : 1	Penyelesaian tugas pokok
Apoteker/ Psikolog pelaksana : 1	Ka. Poli : 1	Ka. Poli : 1	Baik : 3
	Kasir : 1	Kasir : 1	Sedang : 2
	Bend. Barang : 1	Bend. Barang : 1	Jelek : 1
	Ka. Satpol PP : 1	Ka. Satpol PP : 1	Kemampuan menyelesaikan tugas :
	Apoteker/ Psiko- log pelaksana : 1	Apoteker/ Psiko- log pelaksana : 1	Baik : 3
			Sedang : 2
			Jelek : 1
			Kualitas hasil pekerjaan
			Baik : 3
			Sedang : 2
			Jelek : 1
			Penampilan :
			Baik : 3
			Sedang : 2
			Jelek : 1

Tabel 5.37 Kriteria Pedoman Perhitungan Indeks Fungsional Karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya

Tanggung Jawab		Beban Kerja	Resiko Kerja	Kinerja	Emergency
RI / RJ : Psikiater	: 8	Tinggi sekali : 8 Psikiater	Tinggi sekali : 4 RI	Kehadiran : Hadir penuh : 5	Tinggi sekali : 4 UGD
Dokter	: 2	Dr umum	Poli Jiwa	Tidak hadir 1 hr : 4	Poli Jiwa
	: 7	Apoteker	UGD	Tidak hadir 2 hr : 3	Rawat inap
	: 5			Tidak hadir 3 hr : 2	
Dr. Spesialis lain	: 5	Tinggi : 6	Tinggi : 3	Tidak hadir 4 hr : 1	Tinggi : 3
Drg	: 5	Farmasi, Lab, RI,	Sopir, Lab,	Tidak hadir >4 hr:0	Farmasi, Poli
Psikolog	: 4	Poli Jiwa, Keuangan,	Dalin, IPS, Gizi,		umum, laborat,
Ka. Ruang	: 4	PPL, Gizi, Dalin,	Dokter, Ka. Poli,		radiology, Drg,
Perawat	: 4	IPS, dokter	Ka. ruangan	Kepatuhan thd jam kerja	Dr, Psikiater
Pekarya / RM	: 3			Baik : 3	
T. Kontrak	: 2	Sedang : 4	Sedang : 2	Sedang : 2	Sedang : 2
		Satpam, RM,	Poli umum,	Jelek : 1	Gizi, Dalin, IPS,
INSTALASI		Psikolog,	Farmasi,		Rehab, Ka. Inst,
Kepala	: 6	Perlengkapan, Kepeg,	Psikologi,	Penyelesaian tugas pokok	Rendah : 1
Apoteker	: 5	IGD, Rehab, Dr.	Rehab,	Baik : 3	Sekretariat,
Pelaksana	: 4	Spesialis lain, Drg,	Radiologi.	Sedang : 2	PPL, RM,
T. kontrak	: 3	Ka. Diklat		Jelek : 1	Kabid, Sekre,
Sekretariat dan		Rendah : 2	Rendah : 1	Kemampuan menyelesaikan tugas :	Ka. Inst. Pema- saran
PPL, RM		Radiologi, Poli	Sekretariat, ppl,	Baik : 3	
Pelaksana	: 4	umum, subbag	RM, Kabid, Ka.	Sedang : 2	
T. Kontrak	: 3	umum, Psikiater,	Instalasi	Jelek : 1	
		Drg, pemasaran	pemasaran	Kualitas hasil pekerjaan	
				Baik : 3	
				Sedang : 2	
				Jelek : 1	
				Penampilan :	
				Baik : 3	
				Sedang : 2	
				Jelek : 1	

Tabel 5.38 PEDOMAN PERHITUNGAN INDEKS RSJ MENUR SURABAYA

No	JENIS PEKERJAAN	Jabatan	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emergency	Total Indeks
1	Direktur	10	10	10	20	50	0	0	0	0	0	
2	Wadir Admin dan Umum	6	8	8	20	42	0	0	0	0	0	
3	Wadir Yanmed	6	6	6	20	38	2	2	1	23	1	29
4	Sekretaris	6	4	4	20	34	2	2	1	23	1	29
5	Kabid Pelayanan	6	4	4	20	34	2	2	1	23	1	29
	Kabid Penunjang	6	6	6	20	38	2	2	1	23	1	29
	Kabid PPRM	6	6	6	20	38						
	Kabid Keperawatan	6	2	2	20	30						
6	Psikiater	2	2	2	20	26	8	8	4	23	4	47
7	Dokter Umum	2	2	2	20	26	7	8	4	23	4	46
8	Dokter Spesialis lain	2	2	2	20	26	5	4	4	23	3	39
9	Dokter Gigi	2	2	2	20	26	5	4	4	23	3	39
10	Psikolog	2	2	2	20	26	5	4	2	23	2	36
	Psikolog Pelaksana	1	1	1	20	23	4	4	2	23	2	35
11	Kasubid Keperawatan	4	5	5	20	34						
12	Kasubid Pelayanan	4	2	2	20	28	4	5	3	23	3	38
13	Kasubid Penunjang	4	5	5	20	34						
14	Kasubid Gizi dan Sanitasi	4	2	2	20	28	2	2	2	23	1	30
15	Kasubag PPL	4	5	5	20	34						
	Pelaksana PPL						4	6	1	23	1	35
	Tenaga Kontrak						3	6	1	23	1	34
16	Kasubag RM	4	5	5	20	34						
	Pelaksana RM						4	4	1	23	1	33
	Tenaga Kontrak						3	4	1	23	1	32
17	Kasubag Keuangan	4	5	5	20	34						
	Pelaksana Keuangan						4	6	1	23	1	35

No	JENIS PEKERJAAN	Jabatan	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emergency	Total Indeks
	Kasir	1	1	1	20	23	2	3	1	23	1	30
	Tenaga Kontrak						3	6	1	23	1	34
18	Kasubag Kepegawaian	4	5	5	20	34						
	Pelaksana Kepegawaian						4	4	1	23	1	33
	Tenaga Kontrak						3	4	1	23	1	32
19	Kasubag Perlengkapan	4	5	5	20	34						
	Pelaksana Perlengkapan						4	4	1	23	1	33
	Bendahara barang	1	1	1	20	23	2	2	1	23	1	29
	Tenaga Kontrak						3	4	1	23	1	32
20	Kasubag Umum	4	5	5	20	34						
	Pelaksana Umum						4	2	1	23	1	31
	Tenaga Kontrak						3	2	1	23	1	30
	Ka. Satpol PP	1	1	1	20	23	2	2	1	23	1	29
	Satpol PP						4	2	1	23	1	31
	Sopir						4	2	1	23	1	31
21	Ka. Instalasi Diklat	4	2	2	20	28	4	5	3	23	3	38
	Pelaksana Diklat						4	4	1	23	1	33
22	Ka. Instalasi Lab	4	2	2	20	28	6	6	2	23	2	39
	Pelaksana Lab						4	6	3	23	3	39
	Kontrak						3	6	3	23	3	38
23	Ka. Instalasi Rad & Elektro	4	2	2	20	28	4	2	1	23	2	32
	Pelaksana Rad						4	2	2	23	3	34
	Kontrak						3	2	2	23	3	33
24	Ka. Instalasi Farmasi	4	2	2	20	28	4	6	2	23	2	37
	Apoteker	1	1	1	20	23	5	5	2	23	3	38
	Pelaksana Farmasi						4	6	2	23	3	38
	Kontrak						3	6	2	23	3	37
25	Ka. Instalasi Pemasaran	4	2	2	20	28	4	2	1	23	1	31

No	JENIS PEKERJAAN	Jabatan	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emergency	Total Indeks
26	Ka. Instalasi Rawat Jalan	4	2	2	20	28	4	5	3	23	3	38
	Ka. Poli Jiwa	1	1	1	20	23	2	4	3	23	4	36
	Perawat						4	6	3	23	4	40
	Pekarya						3	6	3	23	4	39
	RM						3	6	3	23	4	39
	Kontrak						2	6	3	23	4	38
	Ka Poli Umum	1	1	1	20	23	2	2	2	23	4	33
	Perawat						4	2	2	23	4	35
	Pekarya						3	2	2	23	4	34
	RM						3	2	2	23	4	34
	Kontrak						2	2	2	23	4	33
	27	Ka. Instalasi Rehab	4	4	4	20	32					
Perawat							4	4	2	23	2	35
Pekarya							3	4	2	23	2	34
28	Ka. Instalasi PS	4	4	4	20	32						
	Pelaksana IPS						4	6	3	23	2	38
	Kontrak						3	6	3	23	2	37
29	Ka. Inst Kesling dan Dalin	4	4	4	20	32						
	Pelaksana Kesling						4	6	3	23	2	38
	Kontrak						3	6	3	23	2	37
30	Ka. Inst gizi	4	4	4	20	32						
	Ahli Gizi						4	6	3	23	2	38
	Pelaksana						4	6	3	23	2	38
	Kontrak						3	6	3	23	2	37
31	Ka. Inst Gawat Darurat	4	2	2	20	28	4	5	3	23	3	38
	Ka Ruang	1	1	1	20	23	2	2	4	23	4	35
	Perawat						4	4	4	23	4	39
	Pekarya						4	4	4	23	4	39

No	JENIS PEKERJAAN	Jabatan	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emergency	Total Indeks
	RM						4	4	4	23	4	39
	Kontrak						3	4	4	23	4	38
32	Ka. Inst Rawat Inap	4	2	2	20	28	6	6	3	23	3	41
	Ka Ruangan	1	1	1	20	23	2	3	4	23	4	36
	Perawat						4	6	4	23	4	41
	Pekarya						3	6	4	23	4	40
	RM						3	6	4	23	4	40
	Kontrak						2	6	4	23	4	39

**FORMULIR PENILAIAN KINERJA KARYAWAN MANAJERIAL  
RUMAH SAKIT JIWA MENUR SURABAYA**

Nama karyawan :  
Unit kerja :  
Tanggal penilaian :  
Nama penilai :

No	Indikator		Standar	Hasil
1.	Kehadiran	Hadir penuh	5	
		Tidak hadir 1 hr	4	
		Tidak hadir 2 hr	3	
		Tidak hadir 3 hr	2	
		Tidak hadir 4 hr	1	
		Tidak hadir >4 hr	0	
2	Kepatuhan terhadap jam kerja	Baik	3	
		Sedang	2	
		Jelek	1	
3	Penyelesaian tugas pokok	Baik	3	
		Sedang	2	
		Jelek	1	
4	Kemampuan penyelesaian tugas	Baik	3	
		Sedang	2	
		Jelek	1	
5	Kualitas hasil pekerjaan	Baik	3	
		Sedang	2	
		Jelek	1	
6	Penampilan	Baik	3	
		Sedang	2	
		Jelek	1	
	Total nilai			

Surabaya,

Karyawan yang dinilai

Penilai

(.....)

(.....)

**FORMULIR PENILAIAN KINERJA KARYAWAN FUNGSIONAL  
RUMAH SAKIT JIWA MENUR SURABAYA**

Nama karyawan :  
Unit kerja :  
Tanggal penilaian :  
Nama penilai :

No	Indikator		Standar	Hasil
1.	Kehadiran	Hadir penuh	5	
		Tidak hadir 1 hr	4	
		Tidak hadir 2 hr	3	
		Tidak hadir 3 hr	2	
		Tidak hadir 4 hr	1	
		Tidak hadir >4 hr	0	
2	Kepatuhan terhadap jam kerja	Baik	3	
		Sedang	2	
		Jelek	1	
3	Kepatuhan terhadap prosedur	Baik	3	
		Sedang	2	
		Jelek	1	
4	Penyelesaian tugas pokok	Baik	3	
		Sedang	2	
		Jelek	1	
5	Kemampuan penyelesaian tugas	Baik	3	
		Sedang	2	
		Jelek	1	
6	Kualitas hasil pekerjaan	Baik	3	
		Sedang	2	
		Jelek	1	
7	Penampilan	Baik	3	
		Sedang	2	
		Jelek	1	
	Total nilai			

Karyawan yang dinilai

(.....)

Surabaya,  
Penilai

(.....)

**Tabel 5.39 SIMULASI PENERIMAAN JASA PELAYANAN KARYAWAN  
RUMAH SAKIT JIWA MENUR SURABAYA  
DENGAN FORMULA I (HASIL *WORKSHOP*)**

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL						Pen Japel Formula I	Formula I Nilai Uang S X	PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks			Indeks M	Indeks F	Penerimaan Japel Lama
1	Direktur	10,0	10,0	10,0	20,0	50,0	-	-	-	-	-	-	355.918,92	2.718.296,47	6	10	663.901,98
2	Wadir	8,0	6,0	6,0	20,0	40,0	2,0	2,0	1,0	23,0	1,0	29,0	333.759,80	2.343.971,12	4	10	491.165,84
3	Wadir	8,0	8,0	8,0	20,0	44,0	-	-	-	-	-	-	318.370,84	2.417.911,87	4	9	481.228,64
4	Sekretaris	6,0	5,0	5,0	20,0	36,0	2,0	2,0	1,0	23,0	1,0	29,0	308.727,75	2.143.714,72	3	10	404.797,77
5	Penunjang	6,0	4,0	4,0	20,0	34,0	2,0	2,0	1,0	23,0	1,0	29,0	296.211,73	2.043.586,52	3	10	404.797,77
6	Yanmed	6,0	4,0	4,0	20,0	34,0	2,0	2,0	1,0	23,0	1,0	29,0	296.211,73	2.043.586,52	3	10	404.797,77
7	PPL-RM	6,0	6,0	6,0	20,0	38,0	-	-	-	-	-	-	280.822,77	2.117.527,27	3	7,5	379.954,76
8	Dokter	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	8,0	8,0	4,0	23,0	4,0	47,0	271.236,53	1.721.476,54	2	10	318.429,70
9	Dokter	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	8,0	8,0	4,0	23,0	4,0	47,0	271.236,53	1.721.476,54	2	10	318.429,70
10	Dokter	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	7,0	8,0	4,0	23,0	4,0	46,0	269.842,70	1.717.120,83	2	7,5	293.586,69
11	Dokter	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	7,0	8,0	4,0	23,0	4,0	46,0	269.842,70	1.717.120,83	2	7,5	293.586,69
12	Dokter	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	7,0	8,0	4,0	23,0	4,0	46,0	269.842,70	1.717.120,83	2	7,5	293.586,69
13	Dokter	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	7,0	8,0	4,0	23,0	4,0	46,0	269.842,70	1.717.120,83	2	7,5	293.586,69
14	Dokter	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	7,0	8,0	4,0	23,0	4,0	46,0	269.842,70	1.717.120,83	2	7,5	293.586,69
15	Dokter	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	7,0	8,0	4,0	23,0	4,0	46,0	269.842,70	1.717.120,83	2	7,5	293.586,69
16	Dokter	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	5,0	4,0	4,0	23,0	3,0	39,0	260.085,91	1.686.630,84	2	7,5	293.586,69
17	Dokter	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	5,0	4,0	4,0	23,0	3,0	39,0	260.085,91	1.686.630,84	2	7,5	293.586,69
18	Dokter	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	5,0	4,0	4,0	23,0	3,0	39,0	260.085,91	1.686.630,84	2	7,5	293.586,69
19	Dokter	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	5,0	4,0	4,0	23,0	3,0	39,0	260.085,91	1.686.630,84	2	7,5	293.586,69
20	Dokter Gigi	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	5,0	4,0	4,0	23,0	3,0	39,0	260.085,91	1.686.630,84	2	6	278.680,89
21	Psikolog	2,0	2,0	2,0	20,0	26,0	5,0	4,0	2,0	23,0	2,0	36,0	255.904,42	1.673.563,71	2	6	278.680,89
22	Psikolog	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	4,0	4,0	2,0	23,0	2,0	35,0	235.736,56	1.519.015,69	1,18	6	207.859,07
23	Yanmed	4,0	2,0	2,0	20,0	28,0	4,0	5,0	3,0	23,0	3,0	38,0	271.208,10	1.782.403,33	2	7,5	293.586,69
24	Yanmed	4,0	5,0	5,0	20,0	34,0	-	-	-	-	-	-	255.790,72	1.917.270,87	2	5,8	276.693,45

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL						Pen Japel Formula I	Formula I Nilai Uang 5 X	PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer- gency	Total Indeks			Indeks M	Indeks F	Penerimaan Japel Lama
25	gizi&sanitasi	4,0	2,0	2,0	20,0	28,0	2,0	2,0	2,0	23,0	1,0	30,0	250.057,48	1.747.557,63	2	6	278.680,89
26	Keperawatan	4,0	5,0	5,0	20,0	34,0	-	-	-	-	-	-	255.790,72	1.917.270,87	2	5,8	276.693,45
27	Keperawatan	4,0	5,0	5,0	20,0	34,0	-	-	-	-	-	-	255.790,72	1.917.270,87	2	5,8	276.693,45
28	Keperawatan	4,0	5,0	5,0	20,0	34,0	-	-	-	-	-	-	255.790,72	1.917.270,87	2	5,8	276.693,45
29	Kepegawaian	4,0	5,0	5,0	20,0	34,0	-	-	-	-	-	-	255.790,72	1.917.270,87	2	5,8	276.693,45
30	Kepegawaian						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		5,6	101.969,87
31	Kepegawaian						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		5,6	101.969,87
32	Kepegawaian						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97	1,18	5,6	203.884,19
33	Kepegawaian						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		5,6	101.969,87
34	Kepegawaian						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		2,5	83.722,98
35	Perlengkapan	4,0	5,0	5,0	20,0	34,0	-	-	-	-	-	-	255.790,72	1.917.270,87	2	5,8	276.693,45
36	Perlengkapan						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		5,6	101.969,87
37	Perlengkapan						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		5,6	101.969,87
38	Perlengkapan						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		5,6	101.969,87
39	Perlengkapan						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		5,6	101.969,87
40	Perlengkapan						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		5,6	101.969,87
41	Perlengkapan						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		2,5	83.722,98
42	Perlengkapan	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	2,0	1,0	23,0	1,0	29,0	227.373,59	1.492.881,42	1,18	5,6	203.884,19
43	Umum	4,0	5,0	5,0	20,0	34,0	-	-	-	-	-	-	255.790,72	1.917.270,87	2	5,8	274.706,01
44	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		5,6	101.969,87
45	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		5,6	101.969,87
46	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		5,6	101.969,87
47	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2,5	83.722,98
48	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2,5	83.722,98
49	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2,5	83.722,98
50	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		5,6	101.969,87
51	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		5,6	101.969,87
52	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		5,6	101.969,87
53	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2,5	83.722,98
54	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		5,6	101.969,87

NO	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL						Pen. Japel Formula I	Formula I Nilai Uang 5 X	PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks			Indeks M	Indeks F	Penerimaan Japel Lama
55	Umum	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	2,0	1,0	23,0	1,0	29,0	227.373,59	1.492.881,42	1	2,5	185.332,48
56	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		3	89.568,40
57	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		3	89.568,40
58	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		3	89.568,40
59	Keuangan	4,0	5,0	5,0	20,0	34,0						-	255.790,72	1.917.270,87	2	5,6	274.706,01
60	Keuangan						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39	1,18	5,6	203.884,19
61	Keuangan	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	3,0	1,0	23,0	1,0	30,0	228.767,42	1.497.237,13	1,18	5,8	205.871,63
62	Keuangan						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,8	103.957,31
63	Keuangan	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	3,0	1,0	23,0	1,0	30,0	228.767,42	1.497.237,13		5,6	101.969,87
64	Keuangan						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,6	101.969,87
65	keuangan						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,8	103.957,31
66	Keuangan						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,6	101.969,87
67	Keuangan						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,8	103.957,31
68	Keuangan						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,6	101.969,87
69	Keuangan						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,8	103.957,31
70	Keuangan						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,8	103.957,31
71	Keuangan						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,6	101.969,87
72	Keuangan						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,6	101.969,87
73	PPI.	4,0	5,0	5,0	20,0	34,0						-	255.790,72	1.917.270,87	2	5,6	274.706,01
74	PPI.						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,6	101.969,87
75	PPL						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,6	101.969,87
76	PPL						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,6	101.969,87
77	PPL						4,0	6,0	1,0	23,0	1,0	35,0	91.802,27	367.541,39		5,6	101.969,87
78	Rekam Modik	4,0	5,0	5,0	20,0	34,0						-	255.790,72	1.917.270,87	2	6	278.680,89
79	Rekam Modik						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		6	105.944,75
80	Rekam Modik						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		6	105.944,75
81	Rekam Modik						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		3	89.568,40
82	Rekam Modik						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		6	105.944,75
83	Rekam Modik						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		6	105.944,75
84	Diklat	4,0	2,0	2,0	20,0	28,0	4,0	5,0	3,0	23,0	3,0	38,0	271.208,10	1.782.403,33	2,2	7,5	310.860,31

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL						Pen Japel Formula I	Formula I Nilai Uang 5 X	PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks			Indeks M	Indeks F	Penerimaan Japel Lama
85	Diklat						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		5,6	101.969,87
86	Diklat						4,0	4,0	1,0	23,0	1,0	33,0	89.014,61	358.829,97		2,5	83.722,98
87	Laboratorium	4,0	2,0	2,0	20,0	28,0	6,0	6,0	2,0	23,0	2,0	39,0	272.601,93	1.786.759,04	2,2	7,5	310.860,31
88	Laboratorium						4,0	6,0	3,0	23,0	3,0	39,0	97.377,58	384.964,24		5,8	103.957,31
89	Laboratorium						4,0	2,0	2,0	23,0	3,0	34,0	90.408,44	363.185,68		5,8	103.957,31
90	Laboratorium						4,0	6,0	3,0	23,0	3,0	39,0	97.377,58	384.964,24		5,8	103.957,31
91	Laboratorium						4,0	6,0	3,0	23,0	3,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3	89.568,40
92	Laboratorium						4,0	6,0	3,0	23,0	3,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3	89.568,40
93	Laboratorium						4,0	2,0	2,0	23,0	3,0	34,0	90.408,44	363.185,68		5,8	103.957,31
94	Farmasi	4,0	2,0	2,0	20,0	28,0	4,0	6,0	2,0	23,0	2,0	37,0	269.814,27	1.778.047,62	2,2	7,5	310.860,31
95	Farmasi	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	5,0	5,0	2,0	23,0	3,0	38,0	239.918,04	1.532.082,83		7,5	120.850,55
96	Farmasi						4,0	6,0	2,0	23,0	3,0	38,0	95.983,75	380.608,53		5,8	103.957,31
97	Farmasi						4,0	6,0	2,0	23,0	3,0	38,0	95.983,75	380.608,53		5,8	103.957,31
98	Farmasi						4,0	6,0	2,0	23,0	3,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
99	Farmasi						4,0	6,0	2,0	23,0	3,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
100	Radiologi	4,0	2,0	2,0	20,0	28,0	4,0	2,0	1,0	23,0	2,0	32,0	262.845,14	1.756.269,06	2,2	7,5	310.860,31
101	Pemasaran	4,0	2,0	2,0	20,0	28,0	4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	261.451,31	1.751.913,34	2,2	6	295.954,50
102	Rawat Jalan	4,0	2,0	2,0	20,0	28,0	4,0	5,0	3,0	23,0	3,0	38,0	271.208,10	1.782.403,33	2,2	7,5	310.860,31
103	Rawat Jalan	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	4,0	3,0	23,0	4,0	36,0	237.130,38	1.523.371,41	1,18	6,4	211.833,95
104	Rawat Jalan						4,0	6,0	3,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,2	107.932,19
105	Rawat Jalan						4,0	6,0	3,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,2	91.906,56
106	Rawat Jalan						3,0	6,0	3,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3	89.568,40
107	Rawat Jalan						3,0	6,0	3,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3	89.568,40
108	Rawat Jalan						3,0	6,0	3,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3	89.568,40
109	Rawat Jalan						3,0	6,0	3,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3	89.568,40
110	Rawat Jalan						3,0	6,0	3,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3	89.568,40
111	Rawat Jalan						3,0	6,0	3,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3	89.568,40
112	Rawat Jalan	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	2,0	2,0	23,0	4,0	33,0	232.948,90	1.510.304,27	1	3,3	194.685,14
113	Rawat Jalan						3,0	6,0	3,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3	89.568,40
114	Rawat Jalan	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	3,0	4,0	23,0	4,0	36,0	237.130,38	1.523.371,41		3,3	93.075,64

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL						Pen Japel Formula I	Formula I Nilai Uang 5 X	PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks			Indeks M	Indeks F	Penerimaan Japel Lama
115	Rawat Jalan						3,0	6,0	3,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3	89.568,40
116	RM-RJ						3,0	6,0	3,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		6	105.944,75
117	RM-RJ						3,0	2,0	2,0	23,0	3,0	33,0	89.014,61	358.829,97		6	105.944,75
118	RM-RJ						3,0	6,0	3,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		6	105.944,75
119	Rehabilitasi	4,0	4,0	4,0	20,0	32,0						-	243.274,69	1.817.142,67	2,2	6,4	299.929,38
120	Rehabilitasi						4,0	4,0	2,0	23,0	2,0	35,0	91.802,27	367.541,39		6,2	107.932,19
121	Rehabilitasi						3,0	4,0	2,0	23,0	2,0	34,0	90.408,44	363.185,68		6	105.944,75
122	Rehabilitasi						3,0	4,0	2,0	23,0	2,0	34,0	90.408,44	363.185,68		3	89.568,40
123	Rehabilitasi						3,0	4,0	2,0	23,0	2,0	34,0	90.408,44	363.185,68		3	89.568,40
124	Rehabilitasi						3,0	4,0	2,0	23,0	2,0	34,0	90.408,44	363.185,68		3	89.568,40
125	Rehabilitasi						3,0	4,0	2,0	23,0	2,0	34,0	90.408,44	363.185,68		3	89.568,40
126	Rehabilitasi						3,0	4,0	2,0	23,0	2,0	34,0	90.408,44	363.185,68		6	105.944,75
127	IPR-RS	4,0	4,0	4,0	20,0	32,0							243.274,69	1.817.142,67	2,2	5,6	291.979,62
128	IPS-RS						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		5,8	103.957,31
129	IPS-RS						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		5,8	103.957,31
130	IPS-RS						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		5,8	103.957,31
131	IPS-RS						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		5,8	103.957,31
132	IPS-RS						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		2,5	83.722,98
133	IPS-RS						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		5,6	101.969,87
134	Kesling	4,0	4,0	4,0	20,0	32,0							243.274,69	1.817.142,67	2,2	5,6	291.979,62
135	Kesling						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		2,5	83.722,98
136	Kesling						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		2,5	83.722,98
137	Kesling						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		2,5	83.722,98
138	Kesling						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		2,5	83.722,98
139	Kesling						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		2,5	83.722,98
140	Kesling						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		2,5	83.722,98
141	Kesling						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		2,5	83.722,98
142	Kesling						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
143	Kesling						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
144	Kesling						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL						Pen Japel Formula I	Formula I Nilai Uang 5 X	PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Enter gency	Total Indeks			Indeks M	Indeks F	Penerimaan Japel Lama
145	Gizi	4,0	4,0	4,0	20,0	32,0							243.274,69	1.817.142,67	2,2	5,8	293.967,06
146	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		5,8	103.957,31
147	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
148	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
149	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
150	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
151	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		5,8	103.957,31
152	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
153	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
154	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
155	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		2,3	81.384,82
156	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		2,5	83.722,98
157	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
158	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
159	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
160	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		3	89.568,40
161	Gizi						4,0	6,0	3,0	23,0	2,0	38,0	95.983,75	380.608,53		5,8	103.957,31
162	IGD	4,0	2,0	2,0	20,0	28,0	4,0	5,0	3,0	23,0	3,0	38,0	271.208,10	1.782.403,33	2,2	7,5	310.860,31
163	IGD	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	2,0	4,0	23,0	4,0	35,0	235.736,56	1.519.015,69	1	3,3	194.685,14
164	IGD						4,0	4,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3,3	93.075,64
165	IGD						4,0	4,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3,3	93.075,64
166	IGD						4,0	4,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3,3	93.075,64
167	RM-IGD						4,0	4,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		6,1	106.938,47
168	IGD						4,0	4,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		6,1	106.938,47
169	RM-IGD						4,0	4,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		6,1	106.938,47
170	RM-IGD						4,0	4,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		6,1	106.938,47
171	IGD						4,0	4,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3,1	90.737,48
172	IGD						4,0	4,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3,1	90.737,48
173	IGD						4,0	4,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24		3,1	90.737,48
174	Rawat Inap	4,0	2,0	2,0	20,0	28,0	6,0	6,0	3,0	23,0	3,0	41,0	275.389,59	1.795.470,47	2,2	10	335.703,32

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL						Pen Japel Formula I	Formula I Nilai Uang 5 X	PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks			Indeks M	Indeks F	Penerimaan Japel Lama
175	Rawat Inap	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	3,0	4,0	23,0	4,0	36,0	237.130,38	1.523.371,41	1	3,3	194.685,14
176	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
177	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
178	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
179	RM-RI						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
180	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3	89.568,40
181	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3	89.568,40
182	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
183	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
184	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
185	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
186	Rawat Inap	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	3,0	4,0	23,0	4,0	36,0	237.130,38	1.523.371,41	1,18	6,4	211.833,95
187	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
188	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
189	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
190	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
191	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
192	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
193	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
194	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
195	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
196	RM-RI						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
197	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
198	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
199	RM-RI						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
200	Rawat Inap	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	3,0	4,0	23,0	4,0	36,0	237.130,38	1.523.371,41	1,18	6,4	211.833,95
201	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
202	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		6,4	109.919,63
203	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
204	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64

No.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL						Pen Japel Formula I	Formula I Nilai Uang 5 X	PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks			Indeks M	Indeks J	Penerimaan Japel Lama
205	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
206	RM-RI						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3	89.568,40
207	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
208	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
209	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
210	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
211	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
212	Rawat Inap	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	3,0	4,0	23,0	4,0	36,0	237.130,38	1.523.371,41	1	3,3	194.685,14
213	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
214	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
215	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
216	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,4	129.317,21
217	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
218	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,4	109.919,63
219	RM-RI						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6	97.001,26
220	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,4	109.919,63
221	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
222	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		2,3	81.384,82
223	Rawat Inap	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	3,0	4,0	23,0	4,0	36,0	237.130,38	1.523.371,41	1	3,3	194.685,14
224	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
225	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
226	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
227	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
228	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
229	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
230	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
231	RM-RI						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6	105.944,75
232	RM-RI						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
233	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
234	Rawat Inap	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	3,0	4,0	23,0	4,0	36,0	237.130,38	1.523.371,41	1	3,3	194.685,14

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL							PENERIMAAN IAMA			
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks	Pen Japel Formula I	Formula I Nilai Uang 5 X	Indeks M	Indeks F	Penerimaan Japel Lamb
235	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
236	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
237	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
238	RM-RI						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
239	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
240	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
241	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
242	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
243	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3	89.568,40
244	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3	89.568,40
245	RM-RI						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6	105.944,75
246	Rawat Inap	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	3,0	4,0	23,0	4,0	36,0	237.130,38	1.523.371,41	1,18	6,4	211.833,95
247	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
248	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		6,4	109.919,63
249	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,2	91.906,56
250	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
251	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
252	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
253	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
254	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
255	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
256	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6,1	106.938,47
257	RM-RI						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		6	105.944,75
258	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48
259	Rawat Inap	1,0	1,0	1,0	20,0	23,0	2,0	3,0	4,0	23,0	4,0	36,0	237.130,38	1.523.371,41	1	3,3	194.685,14
260	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
261	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
262	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
263	Rawat Inap						4,0	6,0	4,0	23,0	4,0	41,0	100.165,24	393.675,67		3,3	93.075,64
264	Rawat Inap						3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95		3,1	90.737,48

NO:	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL						Pen Japel Formula I	Formula I Nilai Uang 5 X	PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks			Indeks M	Indeks F	Penerimaan Japel Lama
265	Rawat Inap					3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95	6	105.944,75		
266	Rawat Inap					3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95	3,1	90.737,48		
267	Rawat Inap					3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95	6,1	106.938,47		
268	Rawat Inap					3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95	3,1	90.737,48		
269	Rawat Inap					3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95	3,1	90.737,48		
270	Rawat Inap					3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95	3,1	90.737,48		
271	Rawat Inap					3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95	3,1	90.737,48		
272	Rawat Inap					3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95	3,1	90.737,48		
273	RM-RI					3,0	6,0	4,0	23,0	4,0	40,0	98.771,41	389.319,95	6	105.944,75		
274	Farmasi					3,0	6,0	2,0	23,0	3,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
275	Farmasi					3,0	6,0	2,0	23,0	3,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
276	Farmasi					3,0	6,0	2,0	23,0	3,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
277	Farmasi					3,0	6,0	2,0	23,0	3,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
278	IGD					3,0	4,0	4,0	23,0	4,0	38,0	95.983,75	380.608,53	2	73.983,69		
279	IGD					3,0	4,0	4,0	23,0	4,0	38,0	95.983,75	380.608,53	2	73.983,69		
280	Gizi					3,0	6,0	3,0	23,0	2,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
281	Gizi					3,0	6,0	3,0	23,0	2,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
282	Gizi					3,0	6,0	3,0	23,0	2,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
283	Gizi					3,0	6,0	3,0	23,0	2,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
284	Gizi					3,0	6,0	3,0	23,0	2,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
285	IPS-RS					3,0	6,0	3,0	23,0	2,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
286	IPS-RS					3,0	6,0	3,0	23,0	2,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
287	Kesling					3,0	6,0	3,0	23,0	2,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
288	Kesling					3,0	6,0	3,0	23,0	2,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
289	Kesling					3,0	6,0	3,0	23,0	2,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
290	Kesling					3,0	6,0	3,0	23,0	2,0	37,0	94.589,92	376.252,82	2	73.983,69		
291	Laboratorium					3,0	6,0	3,0	23,0	3,0	38,0	95.983,75	380.608,53	2	73.983,69		
292	Laboratorium					3,0	6,0	3,0	23,0	3,0	38,0	95.983,75	380.608,53	2	73.983,69		
293	Rehabilitasi					4,0	4,0	2,0	23,0	2,0	35,0	91.802,27	367.541,39	2	73.983,69		
294	Radiologi					3,0	2,0	2,0	23,0	3,0	33,0	89.014,61	358.829,97	2	73.983,69		

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL						Pen Japel Formula I	Formula I Nilai Uang 5 X	PENERIMAAN LAMA			
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks			Indeks M	Indeks F	Penerimaan Japel Lama	
295	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
296	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
297	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
298	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
299	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
300	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
301	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
302	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
303	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
304	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
305	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
306	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
307	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
308	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
309	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
310	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
311	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
312	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
313	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
314	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
315	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
316	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
317	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
318	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
319	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
320	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
321	Rawat Inap						2,0	6,0	4,0	23,0	4,0	39,0	97.377,58	384.964,24			2	73.983,69
322	Rawat Jalan						2,0	6,0	3,0	23,0	4,0	38,0	95.983,75	380.608,53			2	73.983,69
323	Rawat Jalan						2,0	6,0	3,0	23,0	4,0	38,0	95.983,75	380.608,53			2	73.983,69
324	Rawat Jalan						2,0	2,0	2,0	23,0	4,0	33,0	89.014,61	358.829,97			2	73.983,69

NO.	Jenis Pek/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL						Pen Japel Formula I	Formula I Nilai Uang 5 X	PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerna	Risiko Kerja	Kinerja	Emer gency	Total Indeks			Indeks M	Indeks F	Penerimaan Japel Lama
325	Rawat Jalan						2,0	2,0	2,0	23,0	3,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
326	Rawat Jalan						2,0	2,0	2,0	23,0	3,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
327	Rawat Jalan						2,0	2,0	2,0	23,0	3,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
328	Rawat Jalan						2,0	2,0	2,0	23,0	3,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
329	Rawat Jalan						2,0	2,0	2,0	23,0	3,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
330	Staf Kom Medik						3,0	4,0	1,0	23,0	1,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
331	Kepegawaian						3,0	4,0	1,0	23,0	1,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
332	Keuangan						3,0	6,0	1,0	23,0	1,0	34,0	90.408,44	363.185,68		2	73.983,69
333	Keuangan						3,0	6,0	1,0	23,0	1,0	34,0	90.408,44	363.185,68		2	73.983,69
334	Keuangan						3,0	6,0	1,0	23,0	1,0	34,0	90.408,44	363.185,68		2	73.983,69
335	Keuangan						3,0	6,0	1,0	23,0	1,0	34,0	90.408,44	363.185,68		2	73.983,69
336	Keuangan						3,0	6,0	1,0	23,0	1,0	34,0	90.408,44	363.185,68		2	73.983,69
337	Keuangan						3,0	6,0	1,0	23,0	1,0	34,0	90.408,44	363.185,68		2	73.983,69
338	Keuangan						3,0	6,0	1,0	23,0	1,0	34,0	90.408,44	363.185,68		2	73.983,69
339	Perlengkapan						3,0	4,0	1,0	23,0	1,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
340	Perlengkapan						3,0	4,0	1,0	23,0	1,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
341	Perlengkapan						3,0	4,0	1,0	23,0	1,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
342	Perlengkapan						3,0	4,0	1,0	23,0	1,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
343	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
344	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
345	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
346	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
347	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
348	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
349	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
350	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
351	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
352	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
353	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
354	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

NO.	Jenis Pekt/ Unit Tugas	INDEKS MANAJERIAL					INDEKS FUNGSIONAL						Pen Japel Formula I	Formula J Nilai Uang 5 X	PENERIMAAN LAMA		
		Jab.	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Kinerja	Total Indeks	Tanggung Jawab	Beban Kerja	Risiko Kerja	Kinerja	Emer- gency	Total Indeks			Indeks M	Indeks F	Penerimaan Japel Lama
355	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
356	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
357	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
358	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
359	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
360	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
361	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
362	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
363	Umum						4,0	2,0	1,0	23,0	1,0	31,0	86.226,96	350.118,54		2	73.983,69
364	PPI.						3,0	6,0	1,0	23,0	1,0	34,0	90.408,44	363.185,68		2	73.983,69
365	Rek.Medik & Info						3,0	4,0	1,0	23,0	1,0	32,0	87.620,79	354.474,26		5,6	113.966,32
366	Rek.Medik & Info						3,0	4,0	1,0	23,0	1,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
367	Rek.Medik & Info						3,0	4,0	1,0	23,0	1,0	32,0	87.620,79	354.474,26		2	73.983,69
	Jumlah	192	175	175	1.260	1.802	1.202	1.744	980	8.050	969	12.945	45.107.754	225.538.771	123,0	1.496,9	45.107.754

## **BAB 6**

### **PEMBAHASAN**

#### **6.1 Karakteristik Responden**

Berdasarkan hasil penelitian maka responden dikelompokkan menjadi 19 unit tugas yang terdiri dari eselon II, eselon III, eselon IV, dokter dan psikolog, kepegawaian, perlengkapan, PPL, tata usaha atau umum, rekam medik, keuangan, instalasi laboratorium, instalasi farmasi, instalasi rawat jalan, instalasi pemeliharaan sarana rumah saki, instalasi kesehatan lingkungan, instalasi gizi, instalasi rawat inap, instalasi elektromedik dan tenaga kontrak. Tetapi dalam struktur organisasi yang ada di Rumah Sakit Jiwa Menur, unit tugas yang ada meliputi sekretariat, bidang pelayanan medik, bidang penunjang medik, bidang keperawatan, bidang pencatatan dan pelaporan serta instalasi berjumlah 12. Sekretariat meliputi keuangan, kepegawaian, umum, serta perlengkapan sedangkan jenis instalasinya terdiri dari farmasi, gizi, sarana, pendidikan dan latihan, rawat inap, rawat jalan, gawat darurat, rehabilitasi medik, pemasaran, elektromedik, kesehatan lingkungan serta laboratorium. Pengelompokan yang tidak sama antara hasil penelitian dengan struktur yang ada, dimaksudkan untuk memudahkan pemberian angka indeks atau pengembangan angka indeks yang telah ada dalam formula sebelumnya.

Sebagian besar responden berasal dari unit rawat inap yaitu sebesar 20 orang (30,30%). Hal tersebut disebabkan jumlah karyawan yang ada di instalasi rawat inap memang besar yaitu sekitar 99 orang serta karyawan dari bagian rawat inap tersebut yang sering merasa tidak puas dengan penerimaan jasa pelayanan selama ini sehingga sering

melakukan protes baik lisan maupun tertulis. Dengan responden yang besarnya sepertiga dari seluruh responden diharapkan dapat mewakili harapan karyawan yang ada di bagian rawat inap tersebut, sehingga mereka bisa merasa puas dengan system yang ada sekarang.

Dilihat dari pendidikan responden maka tingkat pendidikan sekolah lanjutan atas merupakan jumlah yang paling besar yaitu 33 orang atau 50%. Hal tersebut disebabkan oleh karena pendidikan karyawan Rumah Sakit Jiwa Menur memang sebagian besar terdiri dari sekolah lanjutan atas yaitu 197 orang dari 367 orang karyawan yang ada, jadi merupakan hal yang wajar jika sebagian besar responden berasal dari pendidikan sekolah lanjutan atas.

Dari kategori umur maka antara umur 41 tahun sampai 45 tahun merupakan jumlah responden terbesar disebabkan karyawan yang ada sebagian besar memang berumur antara 40 tahun lebih sedikit.

Dilihat dari masa kerja responden maka sebagian besar responden memiliki masa kerja antara 16 tahun sampai 20 tahun yaitu sebesar 20 orang atau 30,30% . Hal inipun sesuai dengan keadaan di rumah Sakit Jiwa Menur saat ini dimana karyawan rumah sakit memang sebagian besar memiliki masa kerja antara 16 sampai 20 tahun.

Jumlah karyawan menur yang merupakan karyawan fungsional lebih besar dibandingkan structural. Karyawan fungsional berjumlah 348 orang sedangkan structural berjumlah 19 orang. Dari hasil penelitian, jumlah responden dari fungsional sebesar 61 orang atau 92,42% sedangkan structural 5 orang atau 7,58% dan hal tersebut telah sesuai dengan keadaan sebenarnya disamping itu tenaga fungsional yang lebih sering merasa tidak puas dengan pembagian jasa pelayanan yang ada.

Ditinjau dari golongan pegawai maka jumlah responden dengan golongan pegawai II merupakan jumlah yang terbesar yaitu 28 orang atau 42,42% hal inipun sebanding dengan jumlah keadaan yang sebenarnya bahwa karyawan rumah sakit jiwa menur sebagian besar memang merupakan pegawai dengan golongan II.

## **6.2 Penilaian Responden Mengenai Pembagian Jasa Pelayanan Saat Ini**

### **6.2.1 Formula pembagian jasa pelayanan saat ini**

Untuk membagi jasa pelayanan karyawan rumah sakit jiwa menur saat ini dipergunakan pedoman pembagian jasa pelayanan sesuai SK Direktur.

Dari hasil penelitian pada tabel 5.12 ternyata 41 orang atau 62,12% responden menilai bahwa system pembagian yang ada saat ini kurang adil bahkan ada 4 orang atau 6,06% menilai tidak adil. Hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh ketidaktahuan atau kurang mengertinya karyawan terhadap tata cara pembagian yang ada selama ini, karena memang tidak pernah ada sosialisasi tentang pedoman maupun tata cara pembagian jasa pelayanan. Disamping itu hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh besaran uang yang mereka terima dibandingkan dengan yang diterima oleh karyawan lain dalam satu unit maupun dibandingkan unit lain, besarnya tidak sama atau lebih kecil. Juga dibandingkan dengan upaya atau masukan yang mereka berikan untuk organisasi dibandingkan dengan keluaran yang mereka terima. Hal tersebut sesuai dengan teori keadilan (*equity*) yang dikemukakan oleh J. Stacy Adam dalam buku Robbin (1998) menyatakan bahwa individu membandingkan masukan dan keluaran pekerjaan mereka dengan masukan dan keluaran orang lain dan kemudian berespon ntuk menghapuskan setiap ketidakadilan. Individu menggunakan proses yang kompleks untuk menentukan

keadilan, masukan secara terus menerus dibandingkan dengan hasil. Kunci yang menautkan imbalan dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan tetapi persepsi keadilannya. Disamping teori keadilan maka teori penyimpangan (*discrepancy theory*) juga relevan untuk menilai kepuasan terhadap imbalan. Teori penyimpangan menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan individu merupakan hasil perbandingan antara hal yang sudah diperoleh dalam pekerjaannya dengan harapannya.

#### 6.2.2 Kelompok pembagian dalam pembagian jasa pelayanan saat ini

Didalam pedoman pembagian jasa pelayanan saat ini terdapat formula yang didalamnya mengandung unsure pembagian secara merata, pembagian untuk pekerjaan fungsional sesuai indeks fungsional serta pembagian menurut jabatan manajerial sesuai indeks manajerial.

Dari hasil penilaian responden diperoleh hasil bahwa 32 orang atau 48,48% menyatakan kalau pembagian kelompok tersebut kurang adil, bahkan 5 orang atau 7,58% responden menyatakan kalau pembagian kelompok tersebut tidak adil. Hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh belum adanya ketegasan yang jelas antara kelompok fungsional dan kelompok manajerial. Dalam rumusan tersebut terlihat bahwa kelompok manajerial akan menerima pembagian jasa pelayanan dari kelompok manajerial maupun fungsional. Jadi kelompok manajerial mempunyai dua kelompok manajerial maupun fungsional. Jadi kelompok manajerial mempunyai dua kelompok pembagian, dengan demikian besaran uang yang diterimanya tentunya menjadi lebih besar. Dari hal tersebut

sudah nampak ketidakadilannya. Oleh karena itu diperlukan batasan yang jelas antara fungsional dengan manajerial.

#### 6.2.3 Persentase untuk setiap kelompok pembagian jasa pelayanan saat ini

Persentase untuk pembagian secara merata 40%, untuk pembagian pekerjaan fungsional 35% serta pembagian untuk karyawan manajerial 25%.

Sebesar 48,48% responden menyatakan bahwa persentase tersebut kurang adil, dan 9,10% responden menyatakan bahwa persentase tersebut tidak adil. Hal tersebut kemungkinan disebabkan karena karyawan melihat bahwa jumlah karyawan yang menerima pembagian fungsional jumlahnya banyak atau seluruh karyawan, sehingga persentase untuk fungsional seharusnya lebih besar lagi agar jasa pelayanan yang diterima bisa lebih besar.

#### 6.2.4 Besar angka indeks fungsional

Pada pedoman pembagian jasa pelayanan saat ini seluruh karyawan akan memperoleh indeks fungsional yang besarnya berbeda untuk setiap karyawan. Ada 43,94% responden menyatakan kurang adil mengenai besaran angka indeks fungsional ini bahkan 19,70% responden menyatakan tidak adil mengenai besar angka indeks fungsional untuk setiap karyawan. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh karena penetapan besaran angka indeks tersebut tidak melalui kesepakatan bersama seluruh karyawan ataupun wakil dari karyawan tetapi langsung ditetapkan oleh tim pembagi jasa pelayanan, padahal besarnya angka indeks tersebut yang akan menentukan besaran uang yang diperoleh.

### 6.2.5 Penentuan besar angka indeks fungsional

Didalam pedoman pembagian jasa pelayanan saat ini, penentuan besar angka indeks fungsional setiap karyawan didasarkan pada jenis pekerjaan, golongan pegawai, pergantian jaga (*shift*), serta hubungan antara karyawan dengan pasien. Meskipun jenis pekerjaannya sama tetapi jika antara pegawai yang satu berhubungan dengan pasien, sedangkan yang lain tidak, maka besar angka indeksnya akan berbeda. Sebagai contoh adalah pegawai dibagian keuangan. Karyawan keuangan yang berhubungan langsung dengan pasien adalah yang menerima pembayaran pasien yaitu kasir. Karyawan tersebut angka indeks nya lebih tinggi, apalagi jika golongan pegawainya juga lebih tinggi dari karyawan kasir lainnya. Contoh perbedaan angka indeks yang berhubungan dengan pergantian jaga adalah karyawan dibagian rawat inap. Karyawan yang dinasnya pagi terus, akan berbeda angka indeksnya dengan karyawan yang kadang ditugaskan masuk sore, malam ataupun magi. Penilaian responden mengenai faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks selama ini adalah sebagian besar responden menyatakan bahwa 34 orang atau 51,51% kurang adil dan bahkan 29 orang atau 43,94% menyatakan tidak adil terhadap penentuan besaran angka indeks selama ini.

Hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh karena adanya kenyataan bahwa karyawan yang malas maupun yang rajin akan mendapatkan jasa pelayanan yang sama. Karyawan menginginkan adanya tambahan faktor lain dalam penentuan besar angka indeks fungsional sehingga ada perbedaan penerimaan antara yang malas dan rajin.

### 6.2.6 Besar angka indeks manajerial

Mengenai besar angka indeks manajerial sebagian besar responden merasa adil yaitu sebesar 43 orang atau 65,15%, sedangkan yang menyatakan kurang adil sebesar 30,30%. Hal tersebut kemungkinan disebabkan oleh karena sebagian besar karyawan tidak menerima pembagian jasa pelayanan manajerial sehingga mereka kurang mempersoalkan urusan manajerial.

### 6.2.7 Penentuan besar angka indeks manajerial

Sedangkan mengenai faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks manajerialpun sebagian besar responden menyatakan adil yaitu sebesar 38 orang atau 57,57%. Hal tersebut kemungkinan juga disebabkan sebagian besar karyawan merupakan karyawan fungsional sehingga mereka kurang mempersoalkan penentuan besar indeks manajerial, karena mereka tidak menerima pembagian manajerial.

## **6.3 Harapan Responden Terhadap Pembagian Jasa Pelayanan Yang Akan Datang**

Dari penilaian dari seluruh unsur pembagian jasa pelayanan saat ini, diperoleh hasil bahwa terdapat rasa ketidakadilan yang cukup tinggi, oleh karena itu mereka mempunyai beberapa harapan adanya perubahan dalam pembagian jasa pelayanan yang akan datang.

Yang pertama sebagian besar responden mempunyai harapan bahwa formula pembagian jasa pelayanan, perlu dilakukan perubahan. Responden yang menyatakan kalau formula pembagian jasa pelayanan perlu dirubah sebesar 47 orang atau 71,21%.

Kemungkinan mereka mempunyai harapan jika formula dirubah maka besaran yang mereka terima akan mengalami perubahan pula.

### 6.3.1 Kelompok pembagian dalam pembagian jasa pelayanan saat ini

Perubahan pada formula tersebut diantaranya 40 orang atau 60,61% responden mengharapkan bahwa kelompok pembagian tersebut adalah pertama bahwa perlu adanya kelompok fungsional, manajerial dan kelompok tidak berhubungan langsung dengan pasien. Pendapat kedua bahwa kelompok pembagian disesuaikan dengan pendidikan dan hubungannya dengan pasien. Ketiga, pendapat yang menyatakan bahwa perawat fungsional jangan disamakan dengan pekarya. Pendapat keempat menyatakan kalau kelompoknya disesuaikan langsung dengan profesinya, serta meminta untuk memperhatikan antara pegawai negeri sipil dan karyawan kontrak, serta diperhatikan pula kesesuaiannya dengan tingkat pendidikan, kinerja, hubungan dengan pasien, lama kerja, golongan, beban kerja, risiko kerja dan tanggung jawab.

Di RSJ Menur sebagian karyawan manajerial merangkap tugas sebagai karyawan fungsional. Hal ini disebabkan kurangnya sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi untuk menduduki jabatan manajerial. Oleh karena sebagian karyawan manajerial masih merangkap sebagai karyawan fungsional, maka tidak bisa dikelompokkan secara tegas antara karyawan manajerial dan fungsional, sehingga pada waktu workshop diputuskan bahwa kelompok pembagian tetap seperti semula yaitu kelompok untuk dibagi rata, kelompok fungsional dan kelompok manajerial. Setiap karyawan fungsional akan mempunyai indeks fungsional, sedangkan karyawan manajerial akan mempunyai indeks manajerial. Bagi karyawan manajerial yang

merangkap sebagai karyawan fungsional akan mempunyai dua indeks yaitu indeks fungsional maupun indeks manajerial, tetapi indeks manajerial maupun indeks fungsionalnya lebih rendah dari yang tidak meranka. Misalnya seorang dokter umum merangkap tugas sebagai kepala instalasi, maka indeks fungsional untuk tanggung jawab sebagai dokter umum semestinya mempunyai nilai 7 tetapi karena yang bersangkutan merangkap manajerial maka nilainya menjadi 5, dan pada indeks manajerialnya untuk tanggung jawab sebagai kepala instalasi semestinya mempunyai nilai 4 tetapi karena yang bersangkutan merangkap tugas fungsional maka nilainya menjadi 2.

#### 6.3.2 Persentase untuk setiap kelompok pembagian jasa pelayanan saat ini

Selain mengenai pembagian kelompok, persentase untuk setiap kelompok pembagian juga diharapkan juga dirubah. Sebesar 41 orang atau 62,12% menghendaki perubahan manajerial 25%. Setelah melihat hasil simulasi pada workshop, maka peserta workshop menyetujui besaran persentasenya seperti tersebut diatas yaitu 35% dibagi rata seluruh karyawan, 40% dibagi sesuai indeks fungsional, serta 25% dibagi sesuai indeks manajerial.

#### 6.3.3 Besar angka indeks fungsional

Sebanyak 45 orang atau 68,18% responden menghendaki perubahan pada besar angka indeks fungsional, karena besar angka indeks fungsional ini menentukan besaran jasa pelayanan yang akan diterima karyawan.

#### 6.3.4 Penentuan besar angka indeks fungsional

Sebetulnya besaran angka indeks ini ditentukan oleh faktor yang dipergunakan untuk menentukannya, oleh karenanya 55 orang atau 83,33% menghendaki perubahan pada faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar indeks fungsional. Faktor yang diinginkan untuk dipergunakan sebagai penentu angka indeks adalah jenis pekerjaan, golongan pegawai, pergantian jaga, hubungan dengan pasien, pendidikan, jabatan, masa kerja, kinerja, *emergency*, tanggung jawab, beban kerja serta risiko kerja.

Jenis pekerjaan, golongan pegawai, pendidikan, dan masa kerja sudah dipergunakan untuk penentuan besar gaji bulanan, maka sebaiknya keempat faktor tersebut tidak dipergunakan lagi sebagai penentu besar indeks, Karena akan terjadi duplikasi. Sedangkan pergantian jaga serta hubungan dengan pasien sudah tercakup pada *emergency* serta risiko kerja, sebab karyawan yang mempunyai tugas *shift* atau *emergency* serta risiko kerja yang lebih tinggi dari pada karyawan yang tidak mempunyai tugas pergantian jaga dan berhubungan langsung dengan pasien.

Untuk harapan responden mengenai faktor karyawan yang berhubungan langsung dengan pasien, sebetulnya pada beberapa rumah sakit yang telah menerapkan system remunerasi seperti RS Haji dan RSUD Karawang, maka unit, bagian ataupun instalasi penghasil (biasanya berhubungan dengan pasien) kembali ke unit penghasil, Y% setor ke RS, Z% dibagi untuk kebersamaan sesuai dengan indeks yang telah disepakati. Jajaran direksi mendapatkan pembagian dari sebagian setoran untuk RS (Y%), jadi tidak ditentukan dengan angka indeks. Untuk unit bukan penghasil akan mendapatkan jasa pelayanan dari kebersamaan (Z%) sesuai dengan angka indeks yang telah disepakati. Sedangkan untuk unit penghasil, selain mendapat pembagian dari (X%) yang kembali ke

unit penghasil, mereka juga mendapatkan pembagian dari kebersamaan ( $Z\%$ ) yang dibagi sesuai angka indeks. Dengan demikian karyawan yang bertugas di unit penghasil akan mempunyai motivasi untuk meningkatkan penghasilan di unit kerjanya.

Responden berharap agar faktor tanggung jawab dipergunakan dalam menentukan besar angka indeks, sebab apabila seseorang mempunyai tanggung jawab yang besar, maka orang tersebut akan mempunyai persepsi bahwa balas jasa yang diterimanya akan semakin besar. Beberapa takaran pengukuran ringan beratnya tanggung jawab dapat dilihat antara lain dari jumlah orang yang menjadi bawahan, strategis tidaknya organisasi yang dipimpin dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, kriteria persyaratan menduduki jabatan dan lain sebagainya (Siagian, 1995).

Selain itu responden juga mempunyai harapan agar faktor beban kerja dipergunakan untuk menentukan besar indeks, sebab bila seseorang mempunyai beban kerja yang besar biasanya mereka akan mempunyai persepsi bahwa mereka akan menerima imbalan yang lebih besar. Apabila besarnya imbalan tidak sesuai dengan harapannya, maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan.

Faktor risiko kerja juga diharapkan responden agar dipergunakan sebagai penentu besar angka indeks, sebab apabila seseorang mempunyai risiko yang besar terhadap pekerjaan, maka mereka akan mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya akan semakin besar. Apabila imbalan yang diterimanya tidak sesuai dengan harapannya maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

Kinerja karyawan juga diharapkan ikut dipergunakan dalam menentukan besar angka indeks yang diperoleh karyawan, karena karyawan mempunyai harapan bahwa kinerja mereka akan berkorelasi dengan imbalan yang diperoleh dari organisasi.

Karyawan menentukan pengharapan mengenai imbalan yang diterima jika tingkat kinerja tertentu dicapai. Karyawan berharap apabila kinerja mereka baik, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap besarnya jasa pelayanan yang mereka terima. Pengharapan ini menentukan tujuan dan tingkat kinerja dimasa depan. Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh organisasi, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu berlanjut terus dimasa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan tingkat kinerja yang lebih tinggi dan mengharapkan tingkat kompensasi yang lebih tinggi (Semamora, 1999).

*Emergency* adalah kecepatan dan ketepatan yang diperlukan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Seorang karyawan yang karena sifat pekerjaannya senantiasa dituntut untuk cepat dan tepat dalam bertindak menyelesaikan tugasnya maka dia mempunyai persepsi bahwa balas jasa yang diterima akan semakin besar, seperti misalnya di bagian instalasi gawat darurat. Oleh karena itu responden berharap agar *emergency* dipergunakan dalam menentukan besar angka indeks.

#### 6.3.5 Besar angka indeks manajerial

Sebesar 69,70% responden tidak menghendaki perubahan angka indeks manajerial, sedangkan yang menghendaki perubahan hanya sebesar 30,30% responden. Tetapi sesuai hasil kesepakatan pada workshop bahwa karyawan manajerial yang merangkap sebagai karyawan fungsional indeksinya lebih kecil, maka besar indeks manajerial harus dirubah, agar lebih adil. Karena dengan demikian selisih antara penerimaan jasa pelayanan tertinggi dengan penerimaan jasa pelayanan terendah tidak terlalu besar.

### 6.3.6 Penentuan besar angka indeks manajerial

Sebanyak 68,18% responden tidak mengharapkan perubahan mengenai faktor yang dipergunakan sebagai penentu besar angka indeks manajerial, sedangkan 21,21% mengharapkan adanya perubahan terhadap faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar indeks manajerial. Untuk menentukan besar angka indeks manajerial saat ini hanya dipergunakan jenis jabatan saja, sedangkan pada hasil penelitian diperoleh hasil bahwa selain jenis jabatan manajerial perlu juga dipergunakan tanggung jawab, beban kerja, risiko kerja serta kepeduliannya terhadap bawahannya. Alasannya karena tanggung jawab, beban kerja pada manajerial berbeda pada fungsional.

Pemberian insentif kepada para karyawan termasuk mereka yang menduduki jabatan pimpinan, merupakan bagian penting dari suatu system imbalan (Siagian, 2003). Karyawan pada umumnya mengharapkan kompensasi atau penghasilan lainnya sesuai jabatannya (Muoe kijat, 1992). Pada umumnya karyawan akan menerima perbedaan kompensasi berdasarkan perbedaan tanggung jawab, kemampuan, pengetahuan, produktivitas, kegiatan manajerial atau jabatan. (Siagian, 2003).

Pada workshop akhirnya disepakati bahwa pada indeks manajerial dipergunakan jenis jabatan, tanggung jawab, beban kerja, serta kinerja sebagai faktor penentu besar indeks manajerial.

### 6.3.7 Harapan lain dari responden

#### 1. ketepatan waktu pembagian

sebanyak 20 responden (40,82%) menyatakan harapannya agar jasa pelayanan dapat diterima karyawan sesuai waktu yang telah ditentukan. Sesuai dengan surat

keputusan direktur rumah sakit jiwa menur, bahwa jasa pelayanan akan diterima pada karyawan setiap tiga bulan sekali pada tanggal 10. Tetapi kenyataannya jasa pelayanan yang diterima oleh karyawan setiap tiga bulan sekali, tanggal penerimaannya lewat tanggal 10, sehingga banyak karyawan yang mengeluh mengenai hal itu.

Sesuai aturan yang telah ditentukan, maka untuk jasa pelayanan bulan Januari, Pebruari serta Maret akan diterima oleh karyawan paling lambat tanggal 10 April. Setiap akhir bulan, atasa langsung dari karyawan diminta untuk menyerahkan daftar absensi setiap instalasi, subbagian maupun subseksi kepada subbagian kepegawaian untuk dicocokkan kebenarannya, yang selanjutnya daftar absensi tersebut akan diserahkan kepada tim pembagi jasa pelayanan. Setelah terkumpul tiga bulan maka tim pembagi jasa pelayanan mulai menghitung penerimaan jasa pelayanan dengan cara :

- a. Menyeleksi karyawan yang mendapat jasa pelayanan penuh tiga bulan, dua bulan saja atau satu bulan saja. Setiap bulan, apabila seorang karyawan tidak hadir lebih dari 4 hari baik karena sakit, ijin, maupun tanpa keterangan maka hak untuk mendapatkan jasa pelayanan untuk bulan tersebut akan hilang.
- b. Mengelompokkan karyawan sesuai dengan instalasi, sub bagian maupun subseksinya.
- c. Menjumlahkan karyawan yang mempunyai indeks yang sama pada setiap instalasi, subbagian maupun subseksi, kemudian mengalihkan antara jumlah karyawan dan indeksnya.
- d. Menjumlahkan seluruh indeks, kemudian membagi dananya dengan jumlah seluruh indeks sehingga dapat diketahui nilai setiap indeks.

- e. Kemudian secara manual memindahkan data tersebut satu persatu pada nama setiap orang.
- f. Dibutuhkan waktu sekitar 4 hari untuk penghitungan dengan cara tersebut, dengan catatan tidak ada kesalahan dalam penghitungan serta komplain dari karyawan. Apabila terjadi kesalahan penghitungan serta komplain karyawan, diperlukan waktu yang lebih lama lagi.
- g. Setelah itu, daftar penerimaan diedarkan pada setiap instalasi, subbagian dan subseksi untuk ditanda tangani, dan diserahkan kembali ke subbagian keuangan.
- h. Uang jasa pelayanan diterima karyawan.

Penghitungan dengan cara tersebut membutuhkan waktu yang lama, sehingga sering sekali jasa pelayanan diterima karyawan lewat tanggal 10 sesuai waktu yang telah ditentukan, sehingga sering menimbulkan keluhan dan kegelisahan karyawan.

Simamora (1999) dalam bukunya menyatakan agar mempunyai dampak maksimal, imbalan (insentif) haruslah diberikan sesegera mungkin setelah kinerja yang efektif. Nilai motivasional yang ingin dihasilkan dari insentif finansial sebagian akan dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan karyawan meningkatkan pendapatan mereka. Karyawan mungkin berbeda dalam hal reaksi mereka terhadap penundaan pembayaran insentif. Umumnya, karyawan yang mendiami tingkat sosioekonomik yang lebih rendah, maka semakin cepat insentif dibayarkan kepada mereka semakin besar efek motivasionalnya, karena mereka memiliki kebutuhan yang lebih segera akan uang, dan nilai insentifnya bagi mereka mungkin akan berkurang jika pembayarannya ditunda untuk jangka waktu yang terlalu panjang. Personalialia seperti manajer dan karyawan profesionalpun lebih menyukai insentif kas dari pada pembayaran yang tertunda.

Hasibuan (2000) dalam bukunya menyatakan kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan, dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun.

Dengan adanya cara perhitungan baru yang telah disimulasikan cara perhitungan maupun perolehan nilai uangnya yaitu dengan cara dibuat dulu seluruh nama karyawan kemudian dimasukkan nilai indeksnya dan formulanya, nantinya proses perhitungan jasa pelayanan diperkirakan selesai dalam 1 hari sehingga akan dapat memenuhi harapan karyawan untuk menerima jasa pelayanan tepat pada waktunya.

## 2. Transparan

Sebesar 18,38% responden menghendaki agar pembagian jasa pelayanan dilakukan dengan cara yang transparan. Tumah sakit Jaji Surabaya dalam kumpulan makalah Seminar Management yang diadakan di Sheraton Hotel Surabaya pada tanggal 8 Mei 2004 serta Rumah Sakit Umum Daerah Karawang dalam pedoman Sistem Remunerasimenyebutkan bahwa filosofi pembagian jasa pelayanan adalah perlindungan, komputerisasi, keterbukaan. Sebuah system insentif biasanya akan memiliki kesempatan sukses yang lebih besar jika semua karyawan didalam organisasi diberi kesempatan berpartisipasi (Simamora, 1999). Merupakan kebiasaan dan praktek manajemen yang baik apabila dalam menentukan system imbalan, pimpinan organisasi mendengar pendapat para pekerja yang terdapat didalamnya. Memang benar bahwa manajemen belum tentu dapat menerima dan menerapkan pendapat para pekerja itu. Akan tetapi paling tidak secara psikologis hal itu amat penting karena hak menyatakan pendapat oleh

para pekerja sudah dihargai, yang tidak kecil artinya dalam pemberian motivasi kepada mereka (Siagian, 1995).

Di RSJ Menur Surabaya, pedoman pembagian jasa pelayanan disusun oleh tim pembagi jasa pelayanan tanpa melibatkan karyawan yang lainnya. Setelah pedoman tersusun dan dipakai sebagai dasar dalam pembagian jasa pelayanan, pedoman tersebut belum pernah disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Bahkan sebagian anggota tim pembagi jasa pelayanan ada yang belum memahami betul pedoman yang ada serta cara menghitung sampai diperoleh besaran uangnya. Hal itu disebabkan oleh karena anggota tim pembagi jasa pelayanan sebagian merupakan anggota yang baru.

Dengan adanya penelitian mengenai jasa pelayanan ini, sebagian besar karyawan sekarang sudah mengetahui bahwa besaran jasa pelayanan tergantung dari besaran angka indeks yang diperoleh setiap karyawan, semua anggota tim pembagi jasa pelayanan, formula yang sesuai harapan karyawan, semua anggota tim pembagi jasa pelayanan, pejabat structural serta sebagian wakil karyawan duduk bersama untuk menentukan formula, besaran prosentase, faktor yang dipergunakan untuk menentukan angka indeks, besaran angka indeksnya sampai dengan simulasinya. Formula yang akan direkomendasikan ini, nantinya akan disosialisasikan kepada seluruh karyawan melalui rapat bulanan atau apel pagi, sehingga seluruh karyawan mengerti cara pembagiannya. Disamping itu setiap karyawan berhak menanyakan indeks yang diperoleh kepada tim pembagi jasa pelayanan. Dengan demikian diharapkan tidak ada lagi persepsi bahwa pembagian jasa pelayanan tidak transparan.

### 3. Kecepatan penerimaan

Sebesar 8,16% responden menginginkan bahwa setelah tanda tangan pada daftar penerimaan, uang jasa pelayanan segera diterima. Selama ini, uang jasa pelayanan baru diterimakan pada karyawan setelah semua karyawan tanda tangan pada daftar penerimaan. Hal ini disebabkan oleh pengalaman yang telah terjadi. Dana jasa pelayanan berasal dari alokasi pada anggaran dari Pemerintah Provinsi Jawa Timur (Pemprov Jatim), jadi setiap penggunaan anggaran harus dilaporkan ke Pemprov Jatim paling lambat pada tanggal 10 bulan berikutnya. Laporan ini harus disertai dengan dokumen pelengkap diantaranya penerimaan jasa pelayanan yang telah ditanda tangani oleh penerimanya. Apabila kelengkapan laporan tidak lengkap, maka akan menghambat proses pencairan dana selanjutnya. Daftar penerimaan jasa pelayanan sebagai salah satu kelengkapan laporan sering menjadi masalah karena tanda tangan yang tidak lengkap, dicoret oleh karyawan bahkan terkadang hilang, sehingga menghambat laporan pertanggung jawaban keuangan, yang pada akhirnya akan menghambat pencairan dana selanjutnya. Salah satu penyebab tanda tangan belum lengkap ataupun adanya coretan tersebut adalah adanya ketidakpuasan karyawan terhadap besaran jasa pelayanan yang mereka terima. Hal tersebut disebabkan mereka tidak mengetahui aturan ataupun ketentuannya sehingga mereka merasa diperlakukan tidak adil dan dilampiaskan dengan mencoret ataupun menolak menandatangani daftar penerimaan yang akhirnya menyebabkan penerimaan uang lebih lama lagi karena panitia harus mengganti lagi dengan daftar yang baru atau terkadang harus menghitung ulang dengan cara yang masih manual.

Dengan perhitungan yang lebih cepat dan sosialisasi tentang formula pembagian jasa pelayanan serta sosialisasi mengenai tata cara pertanggung jawaban keuangan dalam hal ini pertanggung jawaban anggaran jasa pelayanan, diharapkan seluruh karyawan ikut berpartisipasi dalam kecepatan dan penandatanganan daftar penerimaan sehingga penerimaan jasa pelayanan dapat berjalan dan cepat diterima karyawan.

#### **6.4 Sumber Dan dan Besar Dana Jasa Pelayanan**

Sumber dana untuk jasa pelayanan berasal dari penetapan anggaran pada pendapatan dan belanja RSJ Menur yang disebut dengan Dokumen Anggaran Satuan Kerja (DASK) yang telah mendapat persetujuan dari Pemerintah Propinsi Jawa Timur (Pemprov Jatim). Pada DASK RSJ Menur tercantum besar pendapatan selama satu tahun serta besar belanja selama satu tahun. Sebelum tahun 2005, seluruh pendapatan RSJ Menur harus disetor ke Dinas Pendapatan Daerah (Dispenda) sedang belanjanya (termasuk untuk jasa pelayanan) diberi subsidi oleh Pemprov Jatim. Tetapi mulai tahun 2005 pendapatan RSJ Menur dapat dipergunakan langsung untuk belanja rumah sakit, dengan menetapkan pula rencana belanja dari pendapatan yang diperoleh. Untuk tahun 2005 ini, dana untuk jasa pelayanan berasal dari pendapatan rumah sakit bukan subsidi dari Pemprov Jatim.

Pada Peraturan Daerah (Perda) Pemerintah Propinsi Jawa Timur Nomor 10 Tahun 2002 tentang Retribusi pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit Propinsi disebutkan bahwa :

1. Tarif adalah sebagian atau seluruh biaya penyelenggaraan kegiatan pelayanan umum dan kelas utama di Rumah Sakit Propinsi yang dibebankan kepada masyarakat sebagai imbalan atas jasa pelayanan yang diterima.

2. Jasa sarana adalah imbalan yang diterima oleh Rumah Sakit Propinsi atas pemakaian sarana, fasilitas rumah sakit, obat dasar, bahan kimia dan alat kesehatan habis pakai dasar yang dipergunakan langsung dalam rangka observasi, diagnosis, pengobatan, konsultasi, visite, rehabilitasi medik dan atau pelayanan lainnya.
3. Jasa pelayanan adalah imbalan jasa yang diterima oleh pelaksana pelayanan atas pelayanan yang diberikan kepada pasien dalam rangka observasi, diagnosis pengobatan, konsultasi, visite, rehabilitasi medik dan atau pelayanan lainnya.

Dalam Perda tersebut diatas tidak tercantum secara jelas perbandingan besar jasa sarana dan besar jasa pelayanan, tetapi menurut pengalaman dari sesama rumah sakit propinsi, besar jasa sarana 60% sedangkan jasa pelayannya 40%. Pada tahun 2005 ini besar jasa pelayanan yang dianggarkan oleh RSJ Menur dari pendapatan yaitu Rp. 370.000.000,00 atau 27,2% dari pendapatan.

Menurut standar, sebetulnya besar jasa pelayanan yang dapat dibagi pada karyawan adalah 60% dari laba, sedangkan 40% dari laba dapat dipergunakan untuk pengembangan rumah sakit. Laba yang diperoleh RSJ Menur pada tahun 2005 ini diperkirakan sebesar Rp. 125.000.000,00. Jadi besar jasa pelayanan yang dibagikan kepada karyawan seharusnya hanya Rp. 75.000.000,00 selama satu tahun.

## BAB 7

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 7.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan *workshop* serta pembahasan dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Sebagian besar responden menilai bahwa pembagian jasa pelayanan selama ini kurang adil bahkan tidak adil. Rasa ketidakadilan tersebut meliputi pembagian kelompoknya, persentase setiap kelompoknya, besar angka indeks, serta faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks.
2. Sebagian besar responden berharap diadakan perubahan terhadap sistem pembagian jasa pelayanan yang meliputi pembagian kelompoknya, persentase setiap kelompok pembagian, angka indeksnya serta faktor penentu angka indeks.
3. Formula yang direkomendasikan meliputi 3 kelompok pembagian yaitu pembagian merata 35%, pembagian fungsional 40%, pembagian manajerial 25%.
4. Pembagian fungsional menggunakan indeks fungsional yang besarnya ditentukan oleh faktor tanggung jawab, beban kerja, resiko kerja, kinerja serta *emergency* yang besar nilai tiap faktornya tergantung jenis pekerjaannya dan ditentukan melalui kesepakatan. Untuk faktor tanggung jawab nilai terendah 2 dan nilai tertinggi 8, faktor beban kerja nilai terendah 2 dan nilai tertinggi 8, faktor risiko kerja nilai terendah 1 dan nilai tertinggi 4, faktor kinerja nilai terendah 6 dan nilai tertinggi 23, serta *emergency* nilai terendah 1 dan nilai tertinggi 4.

5. Pembagian manajerial menggunakan indeks manajerial yang besarnya ditentukan oleh faktor jabatan, tanggung jawab, beban kerja, serta kinerja yang besar nilai tiap faktornya tergantung jenis pekerjaannya dan ditentukan melalui kesepakatan. Untuk faktor jabatan nilai terendah 1 dan nilai tertinggi 10, faktor tanggung jawab nilai terendah 1 dan nilai tertinggi 10, faktor beban kerja nilai terendah 1 dan nilai tertinggi 10, faktor kinerja nilai terendah 5 dan nilai tertinggi 20.
6. Untuk penilaian kinerja dipergunakan formulir penilaian kinerja. Penilaian kinerja untuk karyawan fungsional meliputi kehadiran, kepatuhan terhadap jam kerja, kepatuhan terhadap prosedur, penyelesaian tugas pokok, kemampuan penyelesaian tugas, kualitas hasil pekerjaan serta penampilan. Sedangkan untuk karyawan manajerial, faktor yang dinilai sama dengan fungsional hanya dikurangi kepatuhan terhadap prosedur.
7. Karyawan manajerial yang merangkap fungsional, mendapatkan indeks manajerial dan fungsional tetapi angka indeks manajerial maupun fungsionalnya lebih kecil dari yang tidak merangkap (Tabel 5.36; 5.37; 5.38).
8. Rekomendasi formula pembagian jasa pelayanannya adalah sebagai berikut :

Karyawan Fungsional = Rata + Fungsional

$$= \left[ \frac{A\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right] + \left[ \frac{B\% \times Y \times \text{Indeks F}}{\Sigma \text{ Skor Indeks F}} \right]$$

Karyawan Manajerial = Rata + Fungsional + Manajerial

$$= \left[ \frac{A\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right] + \left[ \frac{B\% \times Y \times \text{Indeks F}}{\Sigma \text{ Skor Indeks F}} \right] + \left[ \frac{C\% \times Y \times \text{Indeks M}}{\Sigma \text{ Skor Indeks M}} \right]$$

Keterangan :

1. Y = jumlah dana jasa pelayanan yang dibagi untuk seluruh karyawan
2. Indeks F = Indeks fungsional untuk karyawan fungsional
3. Indeks M = Indeks manajerial untuk karyawan manajerial
4. S indeks F = jumlah indeks fungsional seluruh karyawan
5. S indeks M = jumlah indeks manajerial seluruh karyawan

## 7.2 Saran

1. RSJ Menur agar aktif melakukan sosialisasi, monitoring dan evaluasi mengenai formula pembagian jasa pelayanan yang dipergunakan kepada seluruh karyawan , agar cepat diketahui bila ada keresahan karyawan.
2. RSJ Menur agar menyediakan sarana absensi berupa *cheklock* atau sidik jari supaya kehadiran karyawan dapat dihitung dengan tepat.
3. RSJ Menur agar segera menerapkan *billing system* agar pendapatan RS dapat diketahui secara cepat dan tepat.
4. RSJ Menur agar segera melaksanakan penilaian kinerja karyawan, monitoring serta evaluasi terhadap beberapa faktor yang dipergunakan untuk penilaian serta cara penilaian dari atasan langsung.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adikoesoema, S. (1995) *Manajemen Rumah Sakit*. Pustaka Sinar Harapan, Jakarta
- Bernadin, J. Joyce E.A Russel. (1993), *Human Resource Management an Experiental Approach*, Mc Graw Hill, Inc, New York, Ed, 6
- Dessler, G (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Prenhalindo, Jakarta, Ed. 7.
- Djarmiko, Y.H. (2002) *Perilaku Organisasi*, Alfabeta, Bandung, Ed.1.
- Gitosudarmo, I. (2000) *Perilaku Organisasi*. BPFE, Yogyakarta, Ed. 1.
- Handoko, H. (2000) *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, ED. 14
- Harris, D and Helfat, C (1997) Specificity of CEO Human Capital and Compensation, *Strategic Management Journal*, Vo 18, 895 – 920.
- Henderson, RI (1976), *Compensation Management : Rewaring Performance in the Modern Organization*, Reston Publishing Company, Virginia.
- Ilyas, Y, (2001) *Kinerja : Teori, Penilaian dan Penelitian*, Universitas Indonesia, Jakarta
- Hillier, F.S & Lieberman, G.J (1990) *Pengantar Riset Operasi*. Penerbit Erlangga, Jakarta Jilid 1
- Krisnawati, R (2001) *Model Hubungan Karakteristik Individu, Persepsi Kemampuan dan Keadilan Terhadap Tingkat Kepuasan Karyawan Mengenai Sistem Pemberian Insentif di Rumah Sakit Rekso Waluyo, Mojokerto*, Tesis, UNAIR, Surabaya.
- Mckenna, E & Beech, N (1995) *The Essence of Human Resource Management* (terjemahan). Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Mejia, L.G. & Wiseman, R.M. (1997) Reframing Executive Compensation : An Assesment and Outlook, *Journal of Management*, Vol 23, No. 3. 291 – 374.
- Moekijat (1992), *Administrasi Gaji dan Upah*, Mandar Maju, Bandung.
- (1995), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju, Bandung, Ed 1.

- Mondy, W, Robert M, Noe. (1981). *Human Resource Management*, Schuster Inc, Ed. 5
- Nitisemito (1982) *Menimbulkan Semangat dan Kegairahan Kerja Karyawan*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Nurcahyo, S (2002) *Sistem Jasa Pelayanan dan Kinerja : Studi Kasus di BRSD RAA Soewondo, Pati*, Tesis, MMR – UGM, Yogyakarta.
- Plumridge, R.J. (1992) *Workload Measurement of Prescription dispensing in an Australian Hospital Pharmacy*, *Australian journal of Hospital Pharmacy*, Vol. 22, No. 5.
- Robbins, S (1998) *Perilaku Organisasi Konsep Kontroversi dan Aplikasi*, PT. Prenhalindo, Jakarta.
- Rucky, A.S. (2001) *Manajemen Penggajian & Pengupahana untuk Karyawan Perusahaan*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, Ed. 1
- Setiyanto, R.D & Damayanti, N.A (2002) *Metodologi Penelitian Kedokteran Gigi : Kursus Penyegar proses Belajar Mengajar & Penelitian FKG Univ. Mahasaraswati*, Denpasar.
- Siagian, S.P (1999) *Teori Motivasi dan Aplikasi*, Rineka Cipta, Jakarta, Ed. 2
- Silalahi, H.E (1999) *Hubungan Persepsi Mengenai Sistem Pemberian Insentif dan Kepuasan Kerja Karyawan di RS HKBP Balige*, Tesis, MMR – UGM, Yogyakarta.
- Shea, S. Et All (1996) *Compensation to a Departement of Medicine and Its Faculty Members for the teaching of Medical Students and House Staff*, *The New England and Journal of Medicine* Vol. 334, No. 3 p. 162 – 167.
- Soeprihanto, J. (2000) *Manajemen personalia Pokok – Pokok, Kasus dan Soal Jawab*, BPFE, Yogyakarta, Ed . 3.
- Simamora, H (1999) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta, ED.2
- Singarimbun, M (1995) *metode Penelitian Survey*, LP3ES, Jakarta.
- Sedarmayanti (2001) *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Mandar Maju, Bandung.
- Trisno, I (1998) *Analisis Persepsi Keadilan dan Kepuasan Kompensasi Karyawan di RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta*, Tesis, MMR – UGM, Yogyakarta.

- Tulus, M.A. (1996) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Gramedia Pustaka Utama, Bandung.
- Woiss, D.V. (1995) *What a Little Brain Work Can Do Rethinking Workers' Compensation Problems, Compensation & Benefit Review*.

## KUESIONER

### I. FORMULA PEMBAGIAN JASA PELAYANAN SAAT INI

Sebelum Saudara kami mohon untuk mengisi keusioner tentang penilaian formula pembagian jasa pelayanan saat ini serta harapan Saudara tentang formula pembagian jasa pelayanan yang akan datang, maka terlebih dahulu kami sampaikan formula, angka indeks serta contoh perhitungan pembagian jasa pelayanan saat ini.

Pada saat ini, untuk membagi jasa pelayanan bagi karyawan fungsional dan karyawan manajerial di Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya dipergunakan formula atau rumusan sebagai berikut:

$$\text{Karyawan fungsional} = \left[ \frac{40\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right] + \left[ \frac{35\% \times Y \times \text{Indeks F}}{\Sigma \text{ Skor indeks F}} \right]$$

$$\text{Manajerial} = \left[ \frac{40\% \times Y}{\Sigma \text{ Karyawan}} \right] + \left[ \frac{35\% \times Y \times \text{indeks F}}{\Sigma \text{ Skor indeks F}} \right] + \left[ \frac{25\% \times Y \times \text{Indek M}}{\Sigma \text{ Skor indeks M}} \right]$$

Keterangan :

1. Y = jumlah dana jasa pelayanan yang dibagi untuk seluruh karyawan.
2. Indeks F = Indeks fungsional untuk setiap karyawan .
3. Indeks M = Indeks untuk karyawan manajerial atau pejabat struktural
4.  $\Sigma$  skor indeks F = merupakan penjumlahan dari perkalian antara jumlah karyawan dengan indeks fungsionalnya.
5.  $\Sigma$  skor indeks M = merupakan penjumlahan dari perkalian antara jumlah karyawan manajerial dengan indeks manajerialnya.

Tabel I.1 Angka Indeks Pembagian Jasa Pelayanan Karyawan berdasarkan jabatan Fungsional di Rumah Sakit Jiwa Menur tahun 2003.

No	Angka indeks Jenis pekerjaan	Gol I		Gol II			Golongan III				Gol IV/dr/psi/Apt			
		2	2,3	2,5	3	3,3	3,5	5,1	5,8	6	6,4	7,5	9	10
1	Eselon II,III											+	+	+
2	Psikiater													+
	Dokter											+		
	Dokter Gigi									+				
	Psikolog									+				
3	Eselon IV													
	Dokter											+		
	Dokter Gigi									+				
	Gol III								+					
4	Kepegawaian			+				+						
5	Perlengkapan			-	+			+						
6	PPL			+				+						
7	Tata Usaha			+				-						
8	Rekam Medik				+			-	+					
9	Keuangan			+	+			+	+					
10	Laboratorium				+				-			+		
11	Farmasi				+				+			+		
12	Poliklinik			+	+				+					
13	Rehabilitasi				+				+	+				
14	IPS			+	+			-	+					
15	Kesling			+	+			+						
16	Gizi		+		+		+		+					
17	UGD		+		+	+								
18	Ruangan Rawat Inap		+		+	+				+	+			
19	Tenaga Kontrak	+												
20	Satpam			+	+									

Sumber : Sub Bagian Keuangan Rumah Sakit Jiwa Menur Surabaya.

Keterangan : Tanda + adalah angka indeks fungsional

Penentuan besarnya indeks fungsional berdasarkan faktor : jenis pekerjaan, pergantian dinas jaga (*shift*), hubungan langsung dengan pasien, serta golongan pegawai.

Tabel I.2 Angka indeks pembagian jasa pelayanan Karyawan berdasarkan Jabatan Manajerial di Rumah Sakit Jiwa Menur tahun 2003.

No	Jenis Jabatan Manajerial	Angka Indeks				
		6	4	3	2	1
1.	Direktur	+				
2.	Wakil Direktur		+			
3.	Kepala Bidang, Sekretaris			+		
4.	Kepala Sub Bagian, Kepala Seksi				+	
5.	dr.Ruangan				+	
6.	Kepala Instalasi, Ka Psikologi, Drg				+	
7.	Kepala Poli, Ka UGD, Ka Irma, psikolog					+
8.	Ka Satpam, Kasir, bendahara barang, Wkl sek pembagi jasa pelayanan					+

Sumber : Sub Bagian Keuangan Rumah Sakit Jiwa Menur

Keterangan : + adalah angka indeks yang di peroleh sesuai dengan jenis jabatan manajerial

Penentuan angka indeks manajerial berdasarkan jabatan manajerial.

Tabel I.3 Cara Perhitungan Skor indeks Fungsional dan Jumlah Skor Indeks Fungsional

No	Jenis pekerjaan dan golongan pegawai	Jumlah Karyawan	Ang ka indeks	Skor indeks
1	2	3	4	5= 3 X 4
1	Eselon II, III	1	7,5	7,5
	Golongan IV	5	10	50
	Golongan IV	1	9	9
2	Psikiater	4	10	40
	Dokter	15	7,5	112,5
	Dokter Gigi	1	6	6
	Psikolog	2	6	12
3	Eselon IV			
	Dokter	1	7,5	7,5
	Dokter Gigi	1	6	6
	Golongan III Kepegawaian	4	5,8	23,21
4	Golongan III			
	Golongan II	3	5,1	15,3
		3	2,5	7,5
5	Perlengkapan			
	Golongan III			
	Golongan II	7	5,1	35,7
6	Golongan II	1	3	3
	Golongan II	2	2,5	5
	PPL			
7	Golongan III	4	5,1	20,4
	Golongan II	1	2,5	2,5
	Tata Usaha			
8	Golongan III	6	5,1	30,6
	Golongan II	8	2,5	20
	Rekam Medk			
9	Golongan III	6	5,1	30,6
	Golongan III	1	5,8	5,8
	Golongan II	1	3	3
	Keuangan			
9	Golongan III	7	5,1	35,7
	Golongan III	3	5,8	17,4
	Golongan II	3	3	9
	Golongan II	1	2,5	2,5

No	Jenis pekerjaan dan Golongan Pegawai	Jumlah Karyawan	Angka indeks	Skor indeks
1	2	3	4	5 = 3 X 4
10	Laboratorn			
	Dokter	1	7,5	7,5
	Golongan III	1	5,8	5,8
	Golongan II	5	3	15
11	Farmasi			
	Apoteker	1	7,5	7,5
	Golongan III	2	5,8	11,6
	Golongan II	2	3	6
12	Poliklinik			
	Golongan III	2	5,8	11,6
	Golongan II	3	3	9
	Golongan II	1	2,5	2,5
	Golongan II	7	3	21
13	Rehabilitasi			
	Psikolog	1	6	6
	Golongan III	3	5,8	17,4
	Golongan II	7	3	21
14	IPS			
	Golongan III	3	5,8	17,4
	Golongan III	2	5,1	10,2
	Golongan II	1	3	3
	Golongan II	1	2,5	2,5
15	Kesling			
	Golongan III	1	5,1	5,1
	Golongan II	1	3	3
	Golongan II	9	2,5	22,5
16	Gizi			
	Golongan III	3	5,8	17,4
	Golongan II	5	3	15
	Golongan II	9	3,5	31,5
	Golongan I	1	2,3	2,3
17	UGD			
	Golongan II	2	3	9
	Golongan II	10	3,3	33
	Golongan I	1	2,3	2,3
18	Ruang A			
	Golongan III	2	6,4	12,8
	Golongan II	3	3	9
	Golongan II	7	3,3	23,1

No	Jenis pekerjaan dan Golongan Pegawai	JumLah Karyawan	Ang ka indeks	Skor indeks
1	2	3	4	5 = 3 X 4
19	Ruang B			
	Golongan III	1	6,4	6,4
	Golongan III	1	6	6
	Golongan II	10	3,3	33
	Golongan II	1	3	3
20	Ruang C			
	Golongan III	2	6,4	12,8
	Golongan III	1	6	6
	Golongan II	8	3,3	26,4
	Golonganb II	1	3	3
21	Ruang D			
	Golongan III	1	6,4	6,4
	Golongahn II	6	3,3	19,8
	Golongan II	3	3	9
	Golongan I	1	2,3	2,3
22	Ruang E			
	Golongan III	3	6,4	19,2
	Golongan III	1	6	6
	Golongan II	6	3,3	19,80
	Golongan II	1	3	3
23	Ruang F			
	Golongan III	1	6,4	6,4
	Golongan II	6	3,3	19,8
	Golongan II	4	3	12
24	Ruang G			
	Golongan III	2	6,4	12,8
	Golongan III	2	6	12
	Golongan II	1	3	3
	Golongan II	7	3,3	23,1
25	Ruang H			
	Golongan III	1	6	6
	Golongan II	2	3	6
	Golongan II	11	3,3	36,3
26	Tenaga Kontrak	90	2	180
27	Satpam			
	Golongan II	1	2,5	2,5
	Golongan II	3	3	9
	<b>Jumlah</b>	<b>367</b>		<b>1398</b>

Tabel I.4 Cara Perhitungan Skor Indeks Manajerial dan Jumlah Skor Indeks Manajerial

No	Jenis Jabatan Manajerial	Jumlah Karyawan	Angka Indeks	Skor indeks
1	2	3	4	5 = 3 X 4
1	Direktur	1	6	6
2	Wakil Direktur	2	4	8
3	Kabid, Sekretaris	4	3	12
4	Kasi, kasubbag	12	2	24
5	dr ruangan	13	2	26
6	Ka Inst, Ka Psi, Drg	14	2	28
	Ka Poli, UGD, Ka Irna, Psikolog	13	1	13
8	Ka Satpam, kasir, bend barang, wkl sek pembagi japel	5	1	5
	<b>Jumlah</b>	<b>64</b>		<b>122</b>

### Contoh Perhitungan

- A. Seorang karyawan di bagian Tata Usaha dengan golongan pegawai III, maka ia akan menerima jasa pelayanan dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Karyawan fungsional} = \left( \frac{40\% \times Y}{\Sigma \text{ karyawan}} \right) + \left( \frac{35\% \times Y \times \text{Indeks F}}{\Sigma \text{ Skor indeks F}} \right)$$

$$\text{Karyawan Tata usaha} = \left( \frac{40\% \times Y}{367} \right) + \left( \frac{35\% \times Y \times 5,1}{1398} \right)$$

Keterangan : Y = jumlah dana jasa pelayanan yang dibagi

5,1 = merupakan angka indeks fungsional untuk karyawan TU  
dengan golongan pegawai III

367 = jumlah seluruh karyawan RSJ Menur

1398 = jumlah skor indeks fungsional, diperoleh dari jumlah perkalian  
antara indeks fungsional dan jumlah tenaga

B. Seorang karyawan yang mempunyai golongan pegawai III serta mempunyai jabatan manajerial eselon IV akan menerima pembagian jasa pelayanan berdasarkan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Manajerial} = \left[ \frac{40\% \times Y}{\Sigma \text{Karyawan}} \right] + \left[ \frac{35\% \times Y \times \text{indeks F}}{\Sigma \text{Skor indeks F}} \right] + \left[ \frac{25\% \times Y \times \text{Indek M}}{\Sigma \text{Skor indeks M}} \right]$$

$$\text{Manajerial} = \left[ \frac{40\% \times Y}{367} \right] + \left[ \frac{35\% \times Y \times 5,1}{1398} \right] + \left[ \frac{25\% \times Y \times 2}{122} \right]$$

Keterangan : Y = jumlah dana jasa pelayanan yang dibagi

5,1 = merupakan angka indeks fungsional untuk karyawan  
dengan golongan pegawai III

367 = jumlah seluruh karyawan RSJ Menur

1398 = Jumlah skor indeks fungsional, diperoleh dari jumlah perkalian  
antara indeks fungsional dan jumlah tenaga

- 2 = Angka indeks manajerial eselon IV ( kasi atau kasubbag)  
 122 = Jumlah skor indeks manajerial

## II. IDENTITAS RESPONDEN

1. Unit Responden bertugas : .....
2. Jenis Kelamin \* : A. Pria                      B. Wanita
3. Umur : .....tahun
4. Pendidikan Terakhir : .....
5. Status Kepegawaian \* : A. PNS                      B. Kontrak
6. Masa Kerja : .....tahun
7. Jabatan (sturktural) : .....
8. Golongan Pegawai : .....

\* Keterangan: pilih salah satu

## III. PENILAIAN KARYAWAN TENTANG FORMULA PEMBAGIAN JASA PELAYANAN SAAT INI

Untuk mengetahui penilaian Saudara terhadap formula atau rumusan pembagian jasa pelayanan saat ini, mohon Saudara mengisi pernyataan di bawah ini dengan memberikan tanda (X) pada jawaban yang telah disediakan :

1. Menurut Saudara, pembagian jasa pelayanan saat ini dengan menggunakan formula (rumusan) seperti di atas adalah :  
 A. Sangat adil              B. Adil              C. Kurang Adil              D. Tidak Adil
  
2. Menurut Saudara, pembagian jasa pelayanan dengan kelompok pembagian secara merata, pembagian secara fungsional serta pembagian secara manajerial adalah :  
 A. Sangat Adil              B. Adil              C. Kurang Adil              D. Tidak Adil

3. Persentase untuk setiap kelompok pembagian adalah: 40% untuk pembagian secara merata, 35% untuk pembagian secara fungsional serta 25% untuk pembagian manajerial. Menurut Saudara, persentase untuk setiap kelompok pembagian seperti di atas adalah :  
A. Sangat Adil      B. Adil      C. Kurang Adil      D. Tidak Adil
  
4. Menurut Saudara, besar angka indeks fungsional untuk setiap jenis pekerjaan adalah :  
A. Sangat Adil      B. Adil      C. Kurang Adil      D. Tidak Adil
  
5. Pada saat ini, penentuan besar angka indeks fungsional untuk setiap jenis pekerjaan berdasarkan faktor jenis pekerjaan, golongan pegawai, pergantian jaga (*shift*), serta hubungan langsung antara karyawan dengan pasien. Menurut Saudara, penentuan besar angka indeks fungsional berdasarkan faktor seperti tersebut di atas adalah:  
A. Sangat Adil      B. Adil      C. Kurang Adil      D. Tidak Adil
  
6. Menurut Saudara, besar angka indeks manajerial untuk setiap jenis jabatan manajerial adalah :  
A. Sangat Adil      B. Adil      C. Kurang Adil      D. Tidak Adil
  
7. Penentuan besar angka indeks manajerial untuk setiap jenis jabatan manajerial saat ini hanya berdasarkan pada faktor jenis jabatan manajerialnya. Menurut Saudara, penentuan besar angka indeks manajerial seperti tersebut di atas adalah:  
A. Sangat Adil      B. Adil      C. Kurang Adil      D. Tidak Adil

#### **IV. HARAPAN KARYAWAN TERHADAP FORMULA PEMBAGIAN JASA PELAYANAN YANG AKAN DATANG**

Apabila Saudara merasa bahwa formula (rumusan) pembagian jasa pelayanan saat ini tidak adil atau bahkan sangat tidak adil, mohon Saudara menjawab pertanyaan di

bawah ini untuk memperbaiki formula tersebut sesuai harapan Saudara. Mohon Saudara memberikan tanda (X) pada jawaban yang tersedia sesuai dengan harapan Saudara.

1. Apakah Saudara mengharapkan bahwa formula pembagian jasa pelayanan saat ini perlu dilakukan perubahan?

A. YA

B. TIDAK

2. Apabila Saudara menjawab ya untuk pertanyaan no. 1 di atas, apakah kelompok pembagian pada formula pembagian jasa pelayanan saat ini yang terdiri atas pembagian secara merata, pembagian secara fungsional serta pembagian secara manajerial perlu dirubah?

A. YA

B. TIDAK

3. Apabila Saudara menjawab ya untuk pertanyaan no. 2 di atas, menurut Saudara bagaimanakah sebaiknya susunan kelompok pembagiannya?

.....  
.....  
.....

4. Apakah persentase untuk setiap kelompok pembagian saat ini yang terdiri atas 40% untuk pembagian secara merata, 35% untuk pembagian fungsional serta 25% untuk pembagian manajerial perlu dirubah?

A. YA

B. TIDAK

5. Apabila Saudara menjawab ya untuk pertanyaan no. 4 di atas, menurut Saudara bagaimanakah sebaiknya persentase pembagiannya?

.....  
.....  
.....

6. Menurut Saudara, apakah besar angka indeks untuk setiap jenis pekerjaan pada Kelompok pembagian fungsional perlu dirubah?

A. YA

B. TIDAK

7. Faktor yang menentukan besar angka indeks fungsional saat ini adalah jenis pekerjaan, golongan pegawai, pergantian jaga (*shift*), serta hubungan langsung antara karyawan dengan pasien. Menurut Saudara, apakah faktor yang dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks fungsional tersebut perlu diubah?

A. YA

B. TIDAK

8. Apabila Saudara menjawab ya untuk pertanyaan no. 7 di atas, menurut Saudara beberapa faktor dibawah ini yang seharusnya dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks fungsional adalah:

(jawaban dapat lebih dari satu macam)

- a. Jenis pekerjaan
- b. Golongan pegawai
- c. Pergantian jaga (*shift*)
- d. Hubungan langsung karyawan dengan pasien
- e. Pendidikan
- f. Jabatan
- g. Masa kerja
- h. Kinerja
- i. *Emergency* (kecepatan dan ketepatan penyelesaian tugas)
- j. Tanggung jawab
- k. Beban kerja
- l. Risiko kerja

9. Selain beberapa faktor seperti yang tersebut pada no. 8 di atas, menurut Saudara apakah masih ada faktor lain yang seharusnya dipergunakan untuk menentukan besar angka indeks fungsional?

A. YA

B. TIDAK



## Correlations

ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga

Correlations

		T_NILAI	NILAI1	NILAI2	NILAI3	NILAI4	NILAI5	NILAI6	NILAI7
T_NILAI	Pearson Correlation	1.000	.618*	.672*	.584*	.651*	.618*	.541	.698*
	Sig. (2-tailed)		.032	.017	.046	.022	.032	.069	.012
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
NILAI1	Pearson Correlation	.618*	1.000	.316	.378	.270	.400	.200	.258
	Sig. (2-tailed)	.032		.317	.226	.397	.198	.533	.418
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
NILAI2	Pearson Correlation	.672*	.316	1.000	.478	.213	.316	.158	.408
	Sig. (2-tailed)	.017	.317		.116	.506	.317	.624	.188
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
NILAI3	Pearson Correlation	.584*	.378	.478	1.000	.255	-.076	.076	.293
	Sig. (2-tailed)	.046	.226	.116		.424	.815	.815	.356
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
NILAI4	Pearson Correlation	.651*	.270	.213	.255	1.000	.674*	.135	.174
	Sig. (2-tailed)	.022	.397	.506	.424		.016	.676	.588
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
NILAI5	Pearson Correlation	.618*	.400	.316	-.076	.674*	1.000	.200	.258
	Sig. (2-tailed)	.032	.198	.317	.815	.016		.533	.418
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
NILAI6	Pearson Correlation	.541	.200	.158	.076	.135	.200	1.000	.775*
	Sig. (2-tailed)	.069	.533	.624	.815	.676	.533		.003
	N	12	12	12	12	12	12	12	12
NILAI7	Pearson Correlation	.698*	.258	.408	.293	.174	.258	.775*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.012	.418	.188	.356	.588	.418	.003	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations

Correlations

		T_HRP	HRP1	HRP2	HRP4	HRP6	HRP7	HRP9	HRP11	HRP12	HRP14
T_HRP	Pearson Correlation	1.000	.686*	.570	.415	.686*	.686*	.446	.549	.549	.690*
	Sig. (2-tailed)		.014	.053	.180	.014	.014	.146	.065	.065	.013
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
HRP1	Pearson Correlation	.686*	1.000	.378	.378	.400	.400	.200	.200	.200	.447
	Sig. (2-tailed)	.014		.226	.226	.198	.198	.533	.533	.533	.145
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
HRP2	Pearson Correlation	.570	.378	1.000	.314	.378	.378	-.378	.076	.076	.507
	Sig. (2-tailed)	.053	.226		.320	.226	.226	.226	.815	.815	.092
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
HRP4	Pearson Correlation	.415	.378	.314	1.000	-.076	-.076	.076	.076	.076	.169
	Sig. (2-tailed)	.180	.226	.320		.815	.815	.815	.815	.815	.599
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
HRP6	Pearson Correlation	.686*	.400	.378	-.076	1.000	1.000*	.200	.200	.200	.447
	Sig. (2-tailed)	.014	.198	.226	.815		.000	.533	.533	.533	.145
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
HRP7	Pearson Correlation	.686*	.400	.378	-.076	1.000*	1.000	.200	.200	.200	.447
	Sig. (2-tailed)	.014	.198	.226	.815	.000		.533	.533	.533	.145
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
HRP9	Pearson Correlation	.446	.200	-.378	.076	.200	.200	1.000	.400	.400	.447
	Sig. (2-tailed)	.146	.533	.226	.815	.533	.533		.198	.198	.145
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
HRP11	Pearson Correlation	.549	.200	.076	.076	.200	.200	.400	1.000	1.000*	.000
	Sig. (2-tailed)	.065	.533	.815	.815	.533	.533	.198		.000	1.000
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
HRP12	Pearson Correlation	.549	.200	.076	.076	.200	.200	.400	1.000*	1.000	.000
	Sig. (2-tailed)	.065	.533	.815	.815	.533	.533	.198	.000		1.000
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
HRP14	Pearson Correlation	.690*	.447	.507	.169	.447	.447	.447	.000	.000	1.000
	Sig. (2-tailed)	.013	.145	.092	.599	.145	.145	.145	1.000	1.000	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

## **WORKSHOP**

Pemilihan satu formula pembagian jasa pelayanan dari empat alternatif formula pembagian jasa pelayanan yang ada

Workshop dilaksanakan di RSJ Menur pada hari Kamis, tanggal 17 Pebruari 2005, pukul 10.00 – 12.30 WIB. Sebagai moderator adalah Ibu Dra. Thinni Nurul R.,Ec.,M.Kes. Peserta yang hadir berjumlah 22 orang yaitu :

Direktur	: 1 orang
Wakil direktur	: 1 orang
Kasubbag Kepegawaian	: 1 orang
Kasubbid Pelayanan Medis	: 1 orang
Ka. Instalasi Kesling	: 1 orang
Perawat	: 1 orang
Pekarya	: 1 orang
Karyawan kontrak	: 1 orang
Pelaksana Fungsional	: 1 orang
Tim pembagi jasa pelayanan	: 13 orang
Total peserta	: 22 orang

### *Materi workshop*

*Workshop* diawali dengan presentasi hasil penelitian, presentasi pedoman perhitungan indeks karyawan, presentasi penilaian kinerja karyawan serta presentasi

simulasi penerimaan jasa pelayanan dengan menggunakan empat alternatif formula pelayanan serta dibandingkan dengan penerimaan jasa pelayanan dengan formula lama. Diskusi berkisar pada angka indeks, faktor penentu angka indeks, kelompok pembagian serta presentasinya, penilaian kinerja karyawan dan faktor yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan. Hasil simulasi penerimaan jasa pelayanan dengan empat formula dapat dilihat pada hasil dibawah ini :