

## BAB 6

### HASIL PENELITIAN

Hasil Penelitian diperoleh dalam pengumpulan data primer mengenai gambaran kinerja pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik RSAL Dr. Mintohardjo dengan menggunakan sampel sebanyak 35 orang yang merupakan total populasi dari pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik RSAL Dr. Mintohardjo. Hasil penelitian ini disajikan dalam bentuk analisis univariat dan bivariat.

#### 6.1 Analisis Univariat

##### 6.1.1 Karakteristik Individu

Dari 35 responden dalam penelitian ini, dapat dilihat karakteristik individu pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik RSAL Dr. Mintohardjo adalah sebagai berikut:

**Tabel 6.1**  
**Distribusi Responden Menurut Karakteristik Individu**

No	Variabel	Kategori	N	%
1	Umur	<35	16	45.7
		≥35	19	54.3
2	Jenis Kelamin	Laki-Laki	12	34.3
		Perempuan	23	65.7
3	Pendidikan	Dr. Spesialis	1	2.9
		D3 Analis	11	28.6
		SMAK /Analis	14	42.9
		D1 Transfusi Darah	2	5.7
		SMU/ sederajat	5	14.3
		SMP	1	2.9
4	Masa Kerja	<10	16	45.7
		≥10	19	54.3

a. Umur

Hasil analisis tentang umur responden didapatkan umur paling tua adalah 52 tahun paling tinggi adalah dan paling muda adalah 24 tahun. Mean umur responden adalah 36.80, median 35 dan standar deviasinya adalah 8.75 dengan distribusi tidak normal. Untuk melihat gambaran umur dari pegawai Laboratorium Patologi Klinik, maka umur pegawai dapat dikategorikan berdasarkan median kepada umur  $< 35$  tahun dan umur  $\geq 35$  tahun

Responden yang berusia lebih dari sama dengan 35 tahun lebih banyak yaitu 19 orang (54,3%) dibanding responden yang berusia kurang dari 35 tahun yaitu sebanyak 16 orang (45,7%).

b. Jenis Kelamin

Dari tabel 6.1 terlihat bahwa responden yang berjenis kelamin perempuan hampir 2 kali lebih banyak yaitu 23 orang (65,70%) dibandingkan dengan responden laki-laki.

60

c. Pendidikan

Pada tabel 6.1 terlihat bahwa responden terbanyak adalah yang berpendidikan SMAK/Analis yaitu sebanyak 14 orang (42,9%), diikuti oleh D3 analis sebanyak (28,6%), SMU/ sederajat berjumlah 5 orang (14,3%), dan seorang yang berpendidikan SMP dan SD.

d. Masa Kerja

Dari tabel 6.1 terlihat bahwa responden yang masa kerjanya lebih dari sama dengan 10 tahun lebih banyak yaitu 19 orang (54,3%) sedangkan responden yang berusia kurang dari 10 tahun sebanyak 16 orang (45,7%).

e. Pelatihan

**Tabel 6.2**  
**Distribusi Jawaban Responen Terhadap Pelatihan**

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Total
		N	%	N	%	
1	Mendapat pelatihan berdasarkan kebutuhan akan pelatihan	8	27.6	21	72.4	<b>29</b>
2	Mengikuti pelatihan dengan seksama	10	34.5	19	65.5	<b>29</b>
3	Pelatihan bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan	11	37.9	18	62.1	<b>29</b>

Pada tabel 6.2, dari 29 pegawai yang pernah mendapatkan pelatihan secara statistik menunjukkan bahwa secara keseluruhan pegawai mendapat pelatihan sesuai dengan kebutuhan akan pelatihan, mengikuti dengan seksama pelatihan tersebut, dan menyatakan bahwa pelatihan tersebut bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan.

Perhitungan analisis pelatihan yang didapatkan pegawai secara keseluruhan dilakukan dengan mengakumulatifkan dan kemudian merata-ratakan ke 3 item pernyataan untuk pelatihan dengan nilai mean 4,03, median 4,25 dan modus 4,00. Karena distribusi tidak normal, maka *cut of point* nya adalah median 4,25. Bila nilai rata-rata pelatihan < 4,25 maka dikategorikan kurang baik (1) dan bila nilai rata-rata pelatihan  $\geq$  4,25 dikategorikan baik (2). Distribusinya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6.2**  
**Distribusi Responen Terhadap Pelatihan**

Pelatihan	Frekuensi	%
Kurang	14	48.3
Baik	15	51.7
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Berdasarkan tabel 6.2 diketahui bahwa dari 29 responden yang pernah mendapatkan pelatihan, yang mendapat pelatihan yang baik sebanyak 15 orang (51,7%) dan yang kurang dalam mendapat pelatihan sebanyak 14 orang (48,3%).

### 6.1.2 Karakteristik Organisasi

Gambaran distribusi karakteristik organisasi yaitu kepemimpinan, supervisi, dan imbalan yang diterima oleh pegawai di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik RSAL Dr. Mintohardjo dapat dilihat sebagai berikut:

#### a. Sumber Daya

**Tabel 6.3**  
**Kelengkapan Sumberdaya Alat, Bahan Reagen, dan Tenaga**  
**Di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik**

No	Sumber Daya	Menurut Dirjen Yan Med	RSAL Dr.Mintohardjo	Score
1	Tersedianya peralatan kesehatan untuk menunjang pemeriksaan laboratorium	-	88,5 %	4
2	Tersedianya bahan/reagen <i>fast moving</i>	-	100 %	5
3	Tersedianya komputer untuk menunjang hasil pemeriksaan	-	2	5
4	Tersedianya dokter spesialis PK minimal untuk menunjang pemeriksaan lab	2	1	3
5	Tersedianya sarjana kesehatan lain	2	2	5
6	Tersedianya tenaga analis untuk menunjang pemeriksaan lab -D3 /analis medis -SMAK	30 4	11 14	3 5
7	Tersedianya tenaga administrasi untuk menunjang kelancaran pemeriksaan lab	6	7	5
8	Tersedianya kenyamanan ruangan	-	Cukup nyaman	4
9	Tersedianya biaya	-	Ada	5

	pemeliharaan alat			
10	Tersedianya SOP sebagai pedoman pelaksanaan kerja	-	Ada	5
<b>Rata-rata</b>				<b>4</b>

Sumber: Departemen Penunjang Klinik RSAL Dr. Mintohardjo

Dari tabel 6.3 dapat dilihat bahwa ketersediaan sumber daya peralatan kesehatan untuk menunjang pemeriksaan laboratorium saat penelitian dilakukan adalah 88,5 %. Bahan reagen *fast moving* 100 %, serta komputer untuk menunjang hasil pemeriksaan laboratorium berjumlah 2 buah. Ketersediaan staff sarjana kesehatan lain, tenaga administrasi telah memadai. Kekurangan terjadi pada ketersediaan dokter spesialis PK, kurang 1 orang dan D3/Analisis Medis kurang 19 orang. Kenyamanan ruangan dan biaya pemeliharaan alat cukup, serta adanya SOP sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan.

Score rata-rata untuk ketersediaan sumber daya yang ada di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik adalah 4, jadi dapat dikategorikan baik.

#### b. Kepemimpinan

**Tabel 6.4**  
**Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kepemimpinan**

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Total
		N	%	N	%	N	%	
1	Dapat mengambil keputusan dengan tepat	4	11.4	25	71.4	6	17.1	35
2	Konsekuensi terhadap keputusan yang telah ditetapkan	5	14.3	23	65.7	7	20.0	35
3	Berkomunikasi langsung dengan bawahannya	7	20	28	80	-	-	35
4	Dapat memberikan informasi yang jelas	6	17.1	27	77.1	2	5.7	35
5	Dapat memberikan keteladanan yang baik kepada bawahan	7	20.0	24	68.6	4	11.4	35
6	Mampu mendorong bawahan untuk meningkatkan prestasi kerja	6	17.1	26	74.3	3	8.6	35

Pada tabel 6.4 dapat diketahui bahwa lebih dari 50 % pegawai menyatakan bahwa atasan mereka dapat mengambil keputusan dengan tepat, konsekuen terhadap keputusan tersebut, berkomunikasi langsung dengan bawahan, memberikan informasi yang jelas, memberikan keteladanan, serta mampu mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Sedangkan yang menyatakan kurang untuk pernyataan-pernyataan diatas, tidak lebih dari 20 %.

Perhitungan analisis kepemimpinan yang diterapkan di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik secara keseluruhan dilakukan dengan mengakumulatikan dan kemudian merata-ratakan ke 6 item pernyataan untuk kepemimpinan dengan nilai mean 4,08, median 4,00 dan modus 4,00. *Cut of point* nya adalah median 4,00. Bila nilai rata-rata kepemimpinan < 4,00 maka dikategorikan kurang baik (1) dan bila nilai rata-rata kepemimpinan  $\geq$  4,00 dikategorikan baik (2). Distribusinya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6.5**  
**Distribusi Responden Terhadap Kepemimpinan**

Kepemimpinan	Frekuensi	%
Kurang Baik	7	20.0
Baik	28	80.0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Dari tabel 6.5 terlihat bahwa dari 35 responden dalam penelitian ini ternyata sebagian besar memiliki persepsi yang baik terhadap kepemimpinan yang diterapkan yaitu 28 orang (80%) sedangkan yang memiliki persepsi kurang baik sebesar 7 orang (20%).

c. Supervisi

**Tabel. 6.6**  
**Distribusi Jawaban Responden Terhadap Supervisi**

No	Pernyataan	Selalu		Sering		Kadang-Kadang		Total
		N	%	N	%	N	%	
1	Melakukan pengawasan pada waktu bawahan melakukan pekerjaan	1	2.9	24	68.6	10	28.6	35
2	Mendapat penilaian langsung dari atasan akibat dari pekerjaan saya	1	2.9	19	82.9	5	14.3	35
3	Mendapat teguran dari atasan akibat kesalahan saya	2	5.7	32	91.4	1	2.9	35
4	Bersedia memberi bimbingan	4	11.4	27	77.1	4	11.4	35
5	Bimbingan yang diberikan oleh atasan saya jelas	4	11.4	27	77.1	4	11.4	35

Dari data statistik berdasarkan tabel 6.6 diatas menunjukkan lebih dari 50% pegawai menyatakan bahwa atasan mereka sering melakukan pengawasan pada saat melakukan pekerjaan, menilai langsung pekerjaan mereka, menegur bila terjadi kesalahan, memberikan bimbingan, dan bimbingan yang diberikan jelas. Sedangkan yang menyatakan kadang-kadang adalah 28.6% dalam melakukan pengawasan, 14.3% dalam melakukan penilaian langsung, 2.9% dalam memberi teguran, dan 11.4% dalam memberikan bimbingan dan bimbingan yang diberikan jelas.

Perhitungan analisis supervisi yang diterapkan di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik secara keseluruhan dilakukan dengan mengakumulatifkan dan kemudian merata-ratakan ke 6 item pernyataan untuk supervisi dengan nilai mean 3.93, median 4,00 dan modus 4,00. *Cut of point* nya adalah median 4,00. Bila nilai rata-rata supervisi < 4,00 maka dikategorikan kurang baik (1) dan bila nilai rata-rata supervisi  $\geq$  4,00 dikategorikan baik (2). Distribusinya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6.7**  
**Distribusi Responden Terhadap Supervisi**

Kepemimpinan	Frekuensi	%
Kurang Baik	13	37.1
Baik	22	62.9
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Dari tabel 6.7 terlihat bahwa dari 35 responden dalam penelitian ini ternyata sebagian besar memiliki persepsi yang baik terhadap supervisi yang dilakukan oleh atasan yaitu sebanyak 22 orang (62,9%) sedangkan yang memiliki persepsi kurang baik sebesar 7 orang (37,1%).

d. Imbalan

**Tabel 6.8**  
**Distribusi Jawaban Responden Terhadap Imbalan**

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Kurang Setuju		Tidak Setuju		Total
		N	%	N	%	N	%	N	%	
1	Selain gaji resmi, insentif juga diterima	12	34.3	23	65.7	-	-	-	-	<b>35</b>
2	Insentif yang diterima sesuai dengan beban kerja	3	8.6	14	40	14	40	4	11.4	<b>35</b>
3	Insentif yang diterima memberikan motivasi kerja	10	28.6	22	62.9	2	5.7	1	2.9	<b>35</b>
4	Pembagian insentif sudah adil	2	5.7	18	51.4	5	14.3	10	28.6	<b>35</b>

Tabel 6.8 memperlihatkan bahwa seluruh pegawai mendapat insentif selain gaji resmi yang diterima. Sebesar 48.6% pegawai menyatakan insentif sudah sesuai dengan beban kerja dan 51.4% menyatakan belum sesuai. Lebih dari 90% pegawai menyatakan bahwa insentif yang mereka terima memberikan motivasi kerja. Kemudian yang menyatakan bahwa insentif yang diberikan sudah

adil adalah 57.1%, sedangkan yang menyatakan belum /tidak adil sebanyak 43.9%.

Perhitungan analisis imbalan yang diterima pegawai di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik secara keseluruhan dilakukan dengan mengakumulatifkan dan kemudian merata-ratakan ke 6 item pernyataan untuk imbalan dengan nilai mean 3.66, median 3.67 dan modus 4,00. *Cut of point* nya adalah median 3.67. Bila nilai rata-rata imbalan < 3.67 maka dikategorikan kurang (1) dan bila nilai rata-rata imbalan  $\geq$  3.67 dikategorikan cukup (2). Distribusinya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6.9**  
**Distribusi Responden Terhadap Imbalan**

Imbalan	Frekuensi	%
Kurang	14	40.0
Cukup	21	60.0
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Pada tabel 6.9 terlihat dari 33 responden dalam penelitian ini ternyata sebagian besar pegawai merasa imbalan yang didapatkan cukup yaitu sebanyak 21 orang (60%) dan yang merasa kurang sebanyak 14 orang (40%).

### 6.1.3 Motivasi

**Tabel 6.10**  
**Distribusi Jawaban Responden Menurut Motivasi**

No	Pernyataan	Sangat Setuju		Setuju		Total
		N	%	N	%	
1	Menyenangi pekerjaan	13	37.1	22	62.9	<b>35</b>
2	Dari dalam diri ada keinginan untuk mewujudkan pelayanan yang terbaik di Laboratorium	16	45.7	19	54.3	<b>35</b>

3	Memiliki kebanggaan terhadap pekerjaan di Laboratorium	11	31.4	24	11.6	<b>35</b>
4	Penghargaan atas prestasi kerja dapat meningkatkan prestasi kerja	13	37.1	22	62.9	<b>35</b>

Dari tabel 6.10, secara statistik dapat digambarkan bahwa seluruh pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik menyenangi pekerjaannya, memiliki keinginan untuk mewujudkan pelayanan yang terbaik di Laboratorium, dan penghargaan yang mereka terima dapat meningkatkan prestasi kerja.

Perhitungan analisis motivasi pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik secara keseluruhan dilakukan dengan mengakumulatikan dan kemudian merata-ratakan ke 6 item pernyataan untuk motivasi dengan nilai mean 4,37, median 4,25 dan modus 4,00. *Cut of point* nya adalah median 4,00. Bila nilai rata-rata motivasi < 4,25 maka dikategorikan kurang (1) dan bila nilai rata-rata motivasi  $\geq$  4,25 dikategorikan tinggi (2). Distribusinya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6.11**  
**Distribusi Responden Menurut Motivasi**

Motivasi	Frekuensi	%
Kurang	15	42.9
Tinggi	20	57.1
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Berdasarkan tabel 6.11 terlihat bahwa sebagian besar pegawai memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja yaitu sebanyak 20 orang (57,1%) sedangkan yang kurang sebanyak 15 orang (42,9%).

## 6.1.4 Penilaian Kinerja Pegawai

### A. Kualitas Kerja

**Tabel 6.12**  
**Distribusi Responden Menurut Kualitas Kerja**

No	Dimensi Kualitas Kerja	Baik		Kurang		Total
		N	%	N	%	
1	Kecakapan dalam pelaksanaan pekerjaannya.	28	80	7	20	35
2	Ketelitian dalam bekerja	25	71.4	10	28.6	35
3	Pemenuhan terhadap standar kerja yang ditentukan	26	74.3	9	25.7	35
4	Kecekatan, kecepatan dan ketepatan dalam bekerja	25	71.4	10	28.6	35
5	Ketanggapan terhadap tugas baru yang diberikan	21	60	14	40	35

Dilihat dari tabel 6.12 dalam hal kualitas kerja, pegawai yang memiliki kecakapan dalam pelaksanaan pekerjaan baik berjumlah 28 orang (80%) dan yang kurang baik 7 orang (20%). Ketelitian dalam bekerja baik sebanyak 25 (71,4%) dan yang kurang 10 orang (28,6%). Yang dapat memenuhi standar kerja yang ditentukan dengan baik sebanyak 26 orang (74,3%) dan yang kurang sebanyak 9 orang (25,7%). Kemudian yang memiliki kecekatan, kecepatan dan ketepatan dalam bekerja baik berjumlah 25 orang (71,4%) dan yang kurang 10 orang (28,6%).

## B. Tanggung Jawab

**Tabel 6.13**  
**Distribusi Responden Menurut Tanggung Jawab**

No	Dimensi Tanggung Jawab	Tinggi		Rendah		Total
		N	%	N	%	
1	Penyelesaian tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan (tepat waktu)	25	71.4	10	28.6	35
2	Keberanian lapor kepada atasan jika ada masalah dalam pekerjaan	25	71.4	10	28.6	35
3	Ketepatan waktu datang dan pulang kerja	20	57.1	15	42.9	35
4	Keberanian menerima resiko atas apa yang di kerjakan.	20	57.1	15	42.9	35
5	Pengutamaan terhadap kepentingan pekerjaan.	22	62.9	13	37.1	35
6	Pemeliharaan terhadap alat dan prasaranana yang dipertanggungjawabkan padanya	25	72.4	10	28.6	35

Pada tabel 6.13 mengenai tanggung jawab pegawai, diketahui bahwa ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas pegawai sebanyak 25 orang (71,4%) dan yang kurang sebanyak 15 orang. Hal serupa juga terdistribusi pada keberanian laporan pada atasan dan pemeliharaan terhadap alat dan prasarana yang dipertanggungjawabkan padanya. Sedangkan ketepatan waktu datang dan pulang kerja pegawai serta keberanian dalam menerima resiko atas apa yang dikerjakan dinilai tinggi berjumlah 20 orang (57.1%) dan yang kurang sebanyak 15 orang (42,9%). Kemudian pegawai yang mengutamakan kepentingan pekerjaannya sebanyak 22 orang (62,9%) dan yang kurang berjumlah 13 orang (37.1%).

### C. Kerjasama

**Tabel 6.14**  
**Distribusi Responden Menurut Kerjasama**

No	Dimensi Kerjasama	Baik		Kurang		Total
		N	%	N	%	
1	Kemampuan membangun hubungan dengan sesama rekan kerja	26	74.3	9	25.7	35
2	Kemampuan membangun hubungan dengan atasan	23	65.7	12	34.3	35
3	Kemampuan bekerja bersama-sama dengan rekan kerja dari divisi lain	20	57.1	15	42.9	35
4	Kontribusi terhadap tim dalam setiap kegiatan	21	60	14	40	35
5	Pemberian terhadap kritik dan saran yang membangun kepada sesama rekan kerja	20	57.1	15	42.9	35
6	Penerimaan terhadap kritik dan saran dari rekan kerja	20	57.1	15	42.9	35

Apabila dilihat dari tabel 6.14 diatas, pegawai yang memiliki hubungan baik dengan sesama rekan kerja berjumlah 26 orang (74,3%) dan yang kurang sebanyak 9 orang (25,7%). Sedangkan yang memiliki hubungan baik dengan atasan sebesar 23 orang (65,7%) dan yang kurang berjumlah 12 orang (34,3%). Untuk pegawai yang mampu berkontribusi baik kepada tim jumlahnya 21 orang (60%) dan yang kurang sebanyak 14 orang (40%). Sementara untuk kemampuan dalam hal bekerja bersama-sama dengan rekan dari divisi lain, pemberian kritik dan saran yang membangun serta penerimaan terhadap kritik dan saran dari rekan kerja, terdistribusi sama yaitu 20 orang (57,1%) yang dinilai baik dan 15 orang (42,9%) yang dinilai kurang.

#### D. Inisiatif

**Tabel 6.15**  
**Distribusi Responden Menurut Inisiatif**

No	Dimensi Inisiatif	Tinggi		Rendah		Total
		N	%	N	%	
1	Kesediaan melakukan pekerjaan tanpa harus diperintah atau diminta dahulu oleh atasan	28	80.0	7	20.0	35
2	Kesediaan memperbaiki kesalahan tanpa harus diperintah atasan	26	74.3	9	25.7	35
3	Pemodifikasian pekerjaan yang diminta atasan tanpa keluar dari ketentuan yang berlaku	23	65.7	12	34.3	35
4	Kemampuan memberikan ide kreatif untuk kemajuan organisasi	21	60.0	14	40	35
5	Kemampuan memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam setiap kegiatan yang dilakukan	20	57.1	15	42.9	35

Dari tabel 6.15 dapat dilihat bahwa pegawai yang memiliki kesediaan melakukan pekerjaan tanpa harus diperintah atau diminta dahulu oleh atasan sebanyak 28 orang (80%) dan yang kurang sebanyak 7 orang (20%). Untuk kesediaan pegawai memperbaiki kesalahan tanpa harus diperintah oleh atasan adalah 26 orang (74,3%) dan yang kurang sebesar 9 orang (25,7%). Pegawai yang mampu memodifikasi pekerjaan dengan baik tanpa keluar dari ketentuan yang berlaku sebanyak 23 orang (65,7%) sedangkan yang kurang berjumlah 12 orang (34,3%). Kemudian dalam memberikan ide kreatif untuk kemajuan dinilai tinggi yaitu berjumlah 21 orang (60%) dan yang kurang sebanyak 14 orang (40%). Dan dalam memanfaatkan umpan balik pegawai yang dinilai baik adalah 20 orang (57,1%) dan yang kurang adalah 15 orang (42,9%)

Berikut gambaran distribusi komponen penilaian kinerja pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik RSAL Dr. Mintohardjo dapat dilihat sebagai berikut:

**Tabel 6.16**  
**Distribusi Responden Menurut Komponen Penilaian Kinerja**

Komponen	Baik		Kurang Baik		Total
	Frekuensi	%	Frekuensi	%	
Kualitas Kerja	27	77.1	8	22.9	35
Tanggung Jawab	27	77.1	8	22.9	35
Kerja Sama	22	62.9	13	37.1	35
Inisiatif	25	71.4	10	28.6	35

Dari tabel 6.16 dapat dilihat bahwa sebagian besar pegawai mendapat penilaian baik untuk komponen kualitas kerja yaitu sebanyak 27 orang (77,1%) dan yang kurang baik berjumlah 8 orang (22,9%).

Begitupun untuk komponen tanggung jawab pegawai sebagian besar pegawai mendapat penilaian baik yaitu sebanyak 27 orang (77,1%) dan yang kurang baik berjumlah 8 orang (22,9%).

Untuk komponen kerja sama pegawai yang mendapat penilaian baik sebanyak 22 orang (62,9%) sedangkan yang kurang baik sebanyak 13 orang (37,1%).

Pada komponen inisiatif sebagian besar pegawai juga mendapat penilaian baik yaitu sebanyak 25 orang (71,4%) dan yang kurang baik sebanyak 10 orang (28,6%).

Perhitungan analisis kinerja pegawai secara keseluruhan dilakukan dengan mengakumulatikan dan kemudian merata-ratakan ke 22 item pernyataan untuk penilaian kinerja dengan nilai mean 4,67, median 4,73 dan modus 5,00. Karena distribusi tidak normal, maka *cut of point* nya adalah median 4,73. Bila nilai rata-rata kinerja < 4,73 maka dikategorikan kurang baik (1) dan bila nilai rata-rata kinerja  $\geq$  4,73 dikategorikan baik (2). Distribusinya dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 6.17**  
**Distribusi Responden Menurut Kinerja**

Kinerja	Frekuensi	%
Kurang Baik	11	31.4
Baik	24	68.6
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0</b>

Berdasarkan tabel 6.17 terlihat bahwa dari 35 responden dalam penelitian ini sebagian besar pegawai memiliki kinerja yang baik yaitu 24 orang (68,6%) sedangkan yang kinerjanya kurang baik berjumlah 11 orang (31,4%).

## 6.2. Analisis Bivariat

### a. Umur dengan Kinerja

**Tabel 6.18**  
**Distribusi Responden Menurut Umur dan Kinerja**

Umur	Kinerja				Total	
	Kurang		Baik		n	%
	N	%	N	%		
<35 tahun	7	43.8	9	56.3	16	100.0
≥35 tahun	4	21.1	15	78.9	19	100.0
Jumlah	11	31.4	24	68.6	35	100.0

Dari tabel 6.18 terlihat bahwa persentase kinerja baik pada kelompok responden yang berumur  $\geq 35$  tahun adalah 78,9 % lebih besar dari kelompok responden yang berumur  $< 35$  tahun (56,3%).

## b. Jenis Kelamin dengan Kinerja

**Tabel 6.19**  
**Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin dan Kinerja**

Jenis kelamin	Kinerja				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	n	%
Laki-Laki	5	41.7	7	58.3	12	100.0
Perempuan	6	26.1	17	73.9	23	100.0
Jumlah	11	31.4	24	68.6	35	100.0

Hasil analisis hubungan antara jenis kelamin dengan kinerja diperoleh bahwa responden dengan jenis kelamin perempuan memiliki persentase kinerja yang lebih baik (73,9%) dibanding dengan laki-laki sebesar (58,3%).

## c. Pendidikan dengan Kinerja

**Tabel 6.20**  
**Distribusi Responden Menurut Pendidikan dan Kinerja**

Pendidikan	Kinerja				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	n	%
Dr. Spesialis	0	0.0	1	100.0	1	100.0
D3 Analis	5	45.5	6	55.5	11	100.0
SMAK/Analis	4	26.7	10	73.3	14	100.0
D3 Lain-lain	1	50.0	1	50.0	2	100.0
SMU, dll	1	20.0	4	80.0	5	100.0
SMP	0	0.0	1	100.0	1	100.0
SD	0	0.0	1	100.0	1	100.0
Jumlah	11	31.4	24	68.6	35	100.0

Hasil analisis hubungan antara pendidikan dengan kinerja diperoleh bahwa antara pegawai yang berpendidikan D3 analis dan SMAK/Analis persentase kinerja baik terbesar adalah pada pegawai yang berpendidikan SMAK/Analis (73.3%). Untuk tingkat pendidikan yang lainnya hampir semuanya berkinerja baik.

#### d. Masa Kerja dengan Kinerja

**Tabel 6.21**  
**Distribusi Responden Menurut Masa Kerja dan Kinerja**

Umur	Kinerja				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
<10 tahun	5	31.2	11	68.8	16	100.0
≥10 tahun	5	26.3	14	73.7	19	100.0
Jumlah	11	31.4	24	68.6	35	100.0

Dari tabel 6.21 terlihat bahwa persentase kinerja baik pada kelompok responden yang masa kerjanya  $\geq 10$  tahun adalah 68,4 % lebih kecil sedikit dari kelompok responden masa kerjanya yang  $< 10$  tahun (68.8%).

#### e. Pelatihan dengan Kinerja

**Tabel 6.22**  
**Distribusi Responden Menurut Pelatihan dan Kinerja**

Pelatihan	Kinerja				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
Kurang	7	41.2	10	58.8	17	100.0
Baik	4	22.2	14	77.8	18	100.0
Jumlah	11	31.4	24	68.6	35	100.0

Dari tabel 6.22 terlihat bahwa persentase kinerja lebih baik pada kelompok responden yang mendapat pelatihan yang baik adalah 77,8 % dibandingkan dengan kelompok responden yang pelatihannya kurang yaitu sebesar 58,8%.

#### f. Kepemimpinan dengan Kinerja

**Tabel 6.23**  
**Distribusi Responden Menurut Kepemimpinan dan Kinerja**

Kepemimpinan	Kinerja				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	n	%
Kurang	1	14.3	6	85.7	7	100.0
Baik	10	35.7	18	64.3	28	100.0
Jumlah	11	31.4	24	68.6	35	100.0

Dari tabel 6.23 terlihat bahwa persentase kinerja baik lebih besar pada kelompok responden yang memiliki persepsi kurang baik terhadap kepemimpinan yaitu 85,7 % dibandingkan dengan kelompok responden yang memiliki persepsi baik terhadap kepemimpinan yaitu 64,3%.

#### g. Supervisi dengan Kinerja

**Tabel 6.24**  
**Distribusi Responden Menurut Supervisi dan Kinerja**

Supervisi	Kinerja				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
Kurang	5	38.5	8	61.5	13	100.0
Baik	8	27.3	16	72.7	22	100.0
Jumlah	11	31.4	24	68.6	35	100.0

Dari tabel 6.24 terlihat bahwa persentase kinerja baik lebih besar pada kelompok responden yang mendapat supervisi yang baik yaitu 72,7 % dibandingkan dengan kelompok responden yang mendapat supervisi yang kurang yaitu 64,3%.

## h. Imbalan dengan Kinerja

**Tabel 6.25**  
**Distribusi Responden Menurut Imbalan dan Kinerja**

Imbalan	Kinerja				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	N	%
Kurang	4	28.6	10	71.4	14	100.0
Cukup	7	33.3	14	66.7	21	100.0
Jumlah	11	31.4	24	68.6	35	100.0

Dari tabel 6.25 terlihat bahwa persentase kinerja baik lebih besar pada kelompok responden yang memiliki persepsi kurang terhadap imbalan yaitu 71,4 % dibandingkan dengan kelompok responden yang memiliki persepsi cukup terhadap imbalan yaitu 66,7 %.

## i. Motivasi dengan Kinerja

**Tabel 6.26**  
**Distribusi Responden Menurut Motivasi dan Kinerja**

Motivasi	Kinerja				Total	
	Kurang		Baik			
	N	%	N	%	n	%
Kurang	3	20.0	12	80.0	15	100.0
Tinggi	8	40.0	12	60.0	20	100.0
Jumlah	11	31.4	24	68.6	35	100.0

Dari tabel 6.26 terlihat bahwa persentase kinerja baik lebih besar pada kelompok responden yang memiliki motivasi kurang yaitu 80%. dibandingkan dengan kelompok responden yang memiliki motivasi yang tinggi yaitu sebesar 60%.

## BAB 7 PEMBAHASAN

### 7.1 Keterbatasan Penelitian

#### 1. Keterbatasan cara penilaian oleh atasan langsung

Kelemahan yang dapat terjadi apabila penilaian dilakukan oleh atasan langsung diantaranya adalah *halo effect*, konflik kepribadian, dan persahabatan yang dapat mempengaruhi penilai dalam memberikan penilaian kinerja pegawai secara objektif.

Untuk mengatasi keterbatasan seperti *hallo efect* dan bias yang mungkin dihadapi, maka dilakukan sosialisasi instrumen kinerja kepada atasan langsung yang melakukan penilaian kinerja apa saja yang akan dinilai dan bagaimana cara pengisian instrumen penilaian kinerja tersebut.

#### 2. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner

Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner bersifat sangat subjektif, sehingga kebenaran data sangat bergantung kepada kejujuran responden pada saat pengisian, walaupun di halaman depan kuesioner telah diharapkan untuk mengisi kuesioner tersebut dengan sejujur-jujurnya dan sesuai dengan keadaan yang ada.

#### 3. Keterbatasan Jumlah Variabel

Keterbatasan jumlah variabel yang diteliti, dimana ada kemungkinan masih adanya variabel-variabel lain yang mana lebih menggambarkan kinerja yang sesungguhnya. Sehingga kuesioner belum menampung seluruh fakta mengenai kinerja pegawai.

4. Hasil penelitian ini merupakan gambaran suatu keadaan kinerja pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik RSAL Dr. Mintohardjo pada saat ini yang mungkin keadaan tersebut akan berubah pada saat mendatang. Hasil penelitian ini juga tidak dapat digeneralisasikan keseluruhan bagian rumah sakit.

## **7.2 Pembahasan Penelitian**

### **7.2.1 Kinerja Pegawai**

#### **a. Kualitas Kerja**

Dilihat dari tabel 6.10 kinerja pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik secara keseluruhan sebagian besar memiliki kinerja yang baik yaitu 24 orang (68,6%) sedangkan yang kinerjanya kurang baik berjumlah 11 orang (31,4%).

Apabila dilihat dari tabel 6.9 dapat diketahui bahwa proporsi pegawai yang mendapat penilaian baik untuk komponen kualitas kerja yaitu sebanyak 27 orang (77,1%) dan yang kurang baik berjumlah 8 orang (22,9%). Komponen kualitas kerja mencerminkan kecakapan pegawai dalam penugasaan bidang pekerjaannya, ketelitian, kecekatan dan kecepatan, kecepatan tanggapan terhadap tugas baru yang diberikan.

Apabila kualitas kerja pegawai tinggi berarti menunjukkan bahwa mutu, ketepatan, ketelitian, dan ketanggapan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya telah dilaksanakan dengan baik. Hal ini misalnya ditandai oleh ketelitian dan kesigapan dalam meminimalisir kesalahan misalnya pada kesalahan pelabelan sampel untuk pasien rawat inap yang terkadang memiliki nama yang sama, ruangan sama, dan umurnya tidak jauh berbeda. Untuk meminimalisir kesalahan pegawai melihat kembali arsipnya dan jika terjadi penyimpangan dalam hasil pemeriksaannya, pegawai langsung tanggap dengan meminta sampel baru.

#### **b. Tanggung Jawab**

Untuk komponen tanggung jawab pegawai sebagian besar pegawai mendapat penilaian baik yaitu sebanyak 27 orang (77,1%) dan yang kurang baik berjumlah 8 orang (22,9%). Tanggung jawab pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik yang tinggi mencerminkan kesanggupan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat pada waktunya serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

Hal ini dapat terlihat dari penyelesaian tugas oleh pegawai yang tepat waktu, melaporkan masalah pada atasan, datang dan pulang tepat waktu, mengutamakan kepentingan pekerjaan, serta dapat memelihara alat, sarana dan prasarana yang ada di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik yang dipertanggungjawabkan kepadanya.

Jika dilihat dari absensi, rata-rata pegawai datang sebelum jam 7.00 pagi, karena memang di RSAL Dr. Mintohardjo setiap harinya ada apel pagi.

#### c. Kerjasama

Untuk komponen kerja sama pegawai yang mendapat penilaian baik sebanyak 22 orang (62,9%) sedangkan yang kurang baik sebanyak 13 orang (37,1%). Indikator kerjasama diantaranya meliputi kesediaan dalam membantu rekan kerja, tidak kesulitan bekerja sama dengan rekan kerja, dapat memberikan kontribusi kepada tim, memberikan kritik yang membangun, dan dapat menerima kritikan dari rekan kerja.

Kerjasama yang baik diperlukan untuk mewujudkan pelayanan yang bermutu di Laboratorium, baik itu kerja sama dengan atasan, sesama rekan kerja, maupun dengan rekan dari bagian lain.

#### d. Inisiatif

Pada komponen inisiatif sebagian besar pegawai juga mendapat penilaian baik yaitu sebanyak 25 orang (71,4%) dan yang kurang baik sebanyak 10 orang (28,6%). Indikator inisiatif pegawai dapat dilihat dari kesediaannya untuk melakukan pekerjaan dan memperbaiki kesalahan tanpa diperintah, mampu memodifikasi pekerjaan tanpa keluar dari ketentuan yang berlaku, memberikan ide kreatif untuk kemajuan organisasi dan memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam setiap kegiatan.

Berdasarkan penilaian atas komponen diatas, diketahui persentase tertinggi untuk kinerja yang baik adalah untuk komponen kualitas kerja dan tanggung jawab. Komponen kualitas kerja menggambarkan bahwa pegawai Instalasi Laboratorium memiliki kecakapan, ketelitian, kecekatan dan kecepatan, kecepatan

tanggapan yang tinggi. Hal ini dikarenakan tugas dan pekerjaan pegawai laboratorium menuntut keahlian tersebut.

Sedangkan persentase terendah adalah komponen kerjasama. Nilai terendah yaitu pada kemampuan bekerja bersama-sama dengan rekan kerja dari sektor lain.

Pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik dibagi menjadi beberapa sektor, yaitu Hematologi, Kimia Klinik, Serologi dan Bank Darah. Kurangnya kerjasama diantara pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik disebabkan oleh masih banyak pegawai yang hanya bekerja secara sektoral, kurang bersedia untuk membantu rekan lain sektoral yang sedang kesulitan dan membutuhkan bantuan karena merasa bukan tugasnya. Contohnya, pada saat KLB demam berdarah bagian hematologi sedang kerepotan dalam menangani pemeriksaan hematologi yang meningkat tajam, tetapi didiamkan saja oleh bagian lain yang beban kerjanya lebih sedikit dan pernah suatu ketika ada sampel yang dibiarkan begitu saja.

Seharusnya walaupun pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik dibagi ke dalam beberapa sektor, hal tersebut tidak boleh terjadi karena pada prinsipnya mereka adalah *team work* yang harus saling membantu demi terwujudnya pelayanan laboratorium yang bermutu.

## **7.2.2 Karakteristik Individu**

### **a. Umur**

Hasil analisis univariat menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik berada dalam kisaran umur produktif, yaitu antara 24-52, sehingga tidak ada masalah dalam pelaksanaan pekerjaannya. Dari distribusi responden menurut umur dapat dilihat bahwa komposisi umur pegawai Instalasi Patologi Klinik lebih banyak yang berusia lebih dari sama dengan 35 tahun yaitu 54.3%.

Sedangkan pada hasil analisis bivariat diketahui bahwa tingkat kinerja baik sebagian besar adalah pada pegawai yang berumur lebih dari sama dengan 35 tahun (78.9%).

Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh Siagian (2001), bahwa prestasi kerja mulai meningkat bersamaan dengan meningkatnya umur dan kemudian menurun menjelang tua. Semakin lanjut usia seseorang semakin meningkat pula kedewasaan teknisnya, demikian pula dengan psikologis serta menunjukkan kematangan jiwa. Usia yang semakin meningkat akan meningkatkan pula motivasi kerja dan kinerja. Semakin lanjut usia akan bersikap lebih dewasa dan matang mengenai tujuan hidup, harapan keinginan dan cita-cita.

#### b. Jenis Kelamin

Hasil statistik univariat menunjukkan bahwa mayoritas pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik adalah wanita dengan persentase sebesar 65,7 %. Di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik RSAL Dr. Mintohardjo tidak masalah pegawainya mayoritas wanita, karena pekerjaan di instalasi ini tidak menuntut keahlian dari jenis kelamin tertentu untuk pelaksanaan pekerjaannya.

Pada hasil analisis bivariat diketahui bahwa pegawai perempuan memiliki persentase kinerja yang lebih baik (73,9%) daripada laki-laki. Hal ini berkenaan dengan kualitas kerja pegawai perempuan yang lebih baik dilihat dari ketelitian dan keuletannya dalam melaksanakan pekerjaan, tetapi tidak demikian dengan komponen tanggung jawab, inisiatif, dan kerja samanya.

#### c. Pendidikan Terakhir

Jika dilihat dari distribusi responden menurut pendidikan terakhir diketahui bahwa latar belakang pendidikan pegawai Instalasi Laboratorium mayoritas adalah SMAK/Analisis yaitu sebanyak 42,9% diikuti oleh D3 analisis sebanyak 28,6%, dan SMU/ sederajat adalah 14,3%.

Dan pada analisis bivariat diketahui bahwa persentase pegawai dengan kinerja baik lebih banyak pada pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan SMAK/Analisis dibanding dengan yang berlatar pendidikan D3/Analisis (khusus untuk analisis Lab). Sedangkan seorang dokter spesialis sebagai konsultan pemberi saran dan memberikan evaluasi terhadap hasil pemeriksaan, kinerjanya baik. Begitupun dengan pegawai yang berlatar belakang pendidikan SMU/Sederajat

yang lebih banyak ditempatkan dibagian administrasi, hampir semuanya berkinerja baik.

Pegawai laboratorium dituntut untuk mampu mengidentifikasi kesalahan yang akan mungkin terjadi, sehingga dapat diminimalisir sejak awal. Diakui bahwa hal ini lebih mampu dilakukan oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan D3 analis atau diatasnya. Hal tersebut dikarenakan pegawai dengan latar belakang D3 Analis lebih memiliki kemampuan analisis data dibandingkan dengan SMAK/ Analis dan SMU/ sederajat yang lebih memiliki kemampuan teknis. Terjadinya kesalahan dalam penulisan hasil pemeriksaan dan penginputannya lebih banyak dilakukan oleh pegawai dengan kemampuan teknis.

Hal diatas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Hursey dan Blanchard (1992) yang menyatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang dalam berkerja.

Tetapi tingkat pendidikan seseorang tidak serta merta mengindikasikan tingkat tanggung jawab, tingkat inisiatif, dan tingkat kerjasama seseorang. Semuanya tergantung kepada personal orang tersebut.

#### e. Masa Kerja

Pada tabel 6.1 dapat diketahui bahwa proporsi masa kerja pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik lebih banyak kelompok yang telah bekerja lebih dari sama dengan 10 tahun yaitu 54,3 % dibandingkan dengan yang masa kerjanya kurang dari 10 tahun. Hal ini dapat dikarenakan pegawai RSAL Dr. Mintohardjo mayoritas adalah PNS dengan tingkat mutasi dan *turn over* pegawai yang sangat rendah.

Dan dari hasil analisis bivariat diketahui bahwa tingkat kinerja lebih baik yaitu pada pegawai yang masa kerjanya lebih dari sama dengan 10 tahun, tetapi perbedaan tersebut tidak terlalu signifikan dengan yang masa kerjanya kurang dari 10 tahun.

Pegawai dengan masa kerja lebih dari 10 tahun memiliki pengalaman yang lebih banyak akan lebih mahir dan terasah kemampuan teknisnya. Misalnya dalam melakukan pemeriksaan mikrobiologi secara manual, mereka yang bekerja diatas

10 tahun tentunya lebih mahir dalam melakukan hal tersebut dikarenakan sudah sering sekali melakukan pemeriksaan tersebut, berbeda dengan yang masih baru.

Hal ini sejalan dengan teori Gillies (1994) yang dikutip Baiduri (2001) bahwa semakin bertambah usia seseorang dan semakin lama ia bekerja maka semakin mahir ia dalam pekerjaannya.

Akan tetapi, jika dilihat dari segi tanggung jawab dan inisiatif seperti halnya tingkat pendidikan, lamanya masa kerja pegawai juga tidak menjamin pegawai tersebut akan lebih bertanggung jawab dan memiliki inisiatif yang tinggi.

#### b. Pelatihan

Berdasarkan tabel 6.2 dari 29 responden yang pernah mendapatkan pelatihan, yang mendapat pelatihan yang baik sebanyak 51,4% dan yang kurang dalam mendapat pelatihan sebanyak 48,6%.

Pegawai yang pernah mendapatkan pelatihan adalah 29 orang dan yang belum pernah mendapatkan pelatihan yaitu 6 orang yaitu pegawai yang masih berstatus Capeg (Calon Pegawai). Dari 29 pegawai, secara keseluruhan pegawai mendapat pelatihan sesuai dengan kebutuhan akan pelatihan, mengikuti dengan seksama pelatihan tersebut, dan menyatakan bahwa pelatihan tersebut bermanfaat untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan. Pada umumnya analis laboratorium Patologi Klinik telah mengikuti pelatihan baik pra analitik, analitik maupun pasca analitik. Pelatihan yang umumnya dilaksanakan misalnya pelatihan sediaan langsung dan BTA.

Pada hasil analisis bivariat diketahui bahwa pegawai dengan pelatihan yang baik memiliki persentase lebih besar untuk tingkat kinerja yang baik yaitu 77,8%.

Pelatihan diperlukan untuk meningkatkan kinerja seseorang, Notoadmodjo (1992) menyatakan bahwa pelatihan merupakan bagian dari proses pendidikan yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang.

Hal serupa juga dingkapkan Umar (2000), bahwa pelatihan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknis pelaksanaan pekerjaan tertentu untuk kebutuhan sekarang dan yang akan datang. Selain itu,

pelatihan merupakan pengembangan sumber daya manusia jangka panjang dan banyak memiliki manfaat, misalnya untuk mengurangi ketergantungan pada penarikan karyawan baru, memberikan kesempatan kepada karyawan lama, mengatisipasi keusangan karyawan dan perputaran tenaga kerja.

Pelatihan yang telah dilakukan pada pegawai Instalasi Patologi Klinik sudah cukup baik, hanya saja ada kebutuhan pelatihan yang belum terpenuhi. Misalnya untuk pemeriksaan mikrobiologi, pegawai kurang atau belum pernah mengikuti pelatihan terutama tentang kultur jaringan. Pengkulturan jaringan yang dilakukan masih dengan cara manual. Mereka belum tahu apakah ada cara atau alat yang lebih cepat untuk melakukan pengkulturan jaringan tersebut untuk sekarang ini.

Pemeriksaan mikrobiologi yang membutuhkan waktu yang panjang sering menjadi keluhan para dokter. Mereka menganggap bahwa kinerja pegawai Laboratoriumlah yang kurang baik, padahal memang prosedur/ cara kerja untuk pemeriksaan biologi seperti kultur jaringan memakan waktu yang cukup lama. Untuk itu diperlukan pelatihan mengenai pengkulturan jaringan agar dapat diketahui cara yang lebih cepat untuk melaksanakannya.

Selain itu, pelatihan komputer juga dibutuhkan untuk pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik, karena masih ada beberapa pegawai yang belum mampu dalam mengoperasikan komputer. Hal ini terlihat dari laporan bulanan jumlah pemeriksaan yang ada masih bersifat manual.

### **7.2.3 Karakteristik Organisasi**

#### **a. Sumber Daya**

Dari tabel 6.3 dapat dilihat bahwa ketersediaan sumber daya peralatan kesehatan untuk menunjang pemeriksaan laboratorium saat penelitian dilakukan adalah baik, bahan reagen *fast moving* 100 %, serta komputer untuk menunjang hasil pemeriksaan laboratorium berjumlah 2 buah juga tersedia. Ketersediaan staff sarjana kesehatan lain, tenaga administrasi telah memadai. Kekurangan terjadi pada ketersediaan dokter spesialis PK, kurang 1 orang dan D3/Analis Medis kurang 19 orang. Kenyamanan ruangan dan biaya pemeliharaan alat cukup, serta

adanya SOP sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan. Jadi dapat dikatakan sumber daya yang tersedia di Instalasi laboratorium Patologi Klinik adalah baik.

Sumber daya merupakan bagian atau elemen dari input, keberadaan sumber daya dalam suatu organisasi merupakan hal yang paling pokok sekaligus sebagai modal dasar berfungsinya suatu organisasi. Notoatmodjo (1992) yang dikutip dari Irfan (2007) menyimpulkan bahwa dukungan kelengkapan seperti tempat kerja, alat transportasi, dana sangat mempengaruhi kinerja seseorang

Dari hasil wawancara dan observasi diketahui bahwa ketersediaan sumber daya memang memegang peranan penting dalam mendukung kinerja pegawai. Di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik sarana dan prasarana memang cukup lengkap dan cukup baik, tetapi apabila dibandingkan dengan rumah sakit swasta masih ketinggalan. Alat yang ada banyak yang sudah termakan usia seperti analyzer, komputer, dan lainnya sehingga kerja operasionalnya tidak optimal. Pada pelaksanaannya, seharusnya untuk melakukan pemeriksaan misalnya analisa gas darah memerlukan waktu sekian jam menjadi membutuhkan waktu yang lebih lama lagi.

Jika dilihat dari jumlah pegawai, ketersediaan jumlah pegawai di Instalasi Patologi Klinik masih kurang, terutama untuk tenaga analisnya. Hal ini menyebabkan beban kerja pegawai menjadi tinggi. Sehingga kemungkinan untuk terjadinya kesalahan semakin besar, hal ini terkait dengan ketelitian, kecepatan, dan ketanggapan yang kurang akibat kelelahan..

#### b. Kepemimpinan

Dari tabel 6.4 terlihat bahwa sebagian besar pegawai memiliki persepsi yang baik terhadap kepemimpinan yang diterapkan di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik yaitu 80%. Lebih dari 50 % pegawai menyatakan bahwa atasan mereka dapat mengambil keputusan dengan tepat, konsekuen terhadap keputusan tersebut, berkomunikasi langsung dengan bawahan, memberikan informasi yang jelas, memberikan keteladanan, serta mampu mendorong bawahannya untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Sedangkan yang menyatakan kurang untuk pernyataan-pernyataan diatas, tidak lebih dari 20 %.

Personil pada umumnya membutuhkan kepemimpinan yang baik. Pemimpin yang sukses harus mampu memimpin dengan menciptakan atmosfer atau kondisi yang dapat membuat setiap personel dapat berkontribusi secara total (Ilyas, 2001).

Petugas laboratorium menganggap bahwa pimpinan/atasan langsung yang baik harus dapat berperan sebagai pimpinan yang dapat membina dan membimbing bawahannya serta memberi keteladanan yang baik, dapat memecahkan masalah, dapat memotivasi petugas serta menciptakan kondisi kerja nyaman sehingga mereka dapat berkontribusi total dan dapat menghasilkan kinerja yang baik.

Pada hasil analisis bivariat diketahui bahwa justru pegawai yang memiliki persepsi kurang baik terhadap kepemimpinan yang diterapkan di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik persentase untuk kinerja baik lebih tinggi (85,7%) dibandingkan dengan yang memiliki persepsi baik (64,3%). Hal ini dikarenakan proporsi yang tidak berimbang.

### c. Supervisi/ Kontrol

Dari tabel 6.5 terlihat bahwa dari 35 responden dalam penelitian ini ternyata sebagian besar memiliki persepsi yang baik terhadap supervisi yang dilakukan oleh atasan yaitu sebanyak 22 orang (62,9%) sedangkan yang memiliki persepsi kurang baik sebesar 7 orang (37,1%).

Supervisi memegang peranan penting dalam terciptanya kinerja yang baik bagi pegawai. Menurut Muninjaya (1999) dalam Siagian (2003), pengawasan adalah proses untuk mengamati secara terus menerus pelaksanaan rencana kerja yang telah disusun dan mengadakan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi. Melalui fungsi ini, standar keberhasilan (target, prosedur kerja dan lainnya) selalu harus dibandingkan dengan hasil yang telah dicapai atau mampu dikerjakan. Jika ada kesenjangan atau penyimpangan diupayakan agar penyimpangannya dapat di deteksi secara dini, dicegah, dikendalikan atau dikurangi.

Secara rutin, Kepala Departemen Penunjang Klinik setiap satu bulan sekali melakukan pertemuan dengan staf-stafnya dalam rangka evaluasi terhadap kinerja

karyawan, membahas permasalahan dan kendala-kendala yang ditemui dalam pelaksanaan pekerjaan yang terjadi.

Pada hasil analisis bivariat diketahui bahwa persentase tingkat kinerja baik lebih banyak pada pegawai yang menyatakan supervisi di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik baik (72,7%) dibandingkan dengan yang menyatakan kurang.

### c. Imbalan

Dari distribusi responden berdasarkan imbalan sebagian besar pegawai merasa imbalan yang didapatkan cukup.

Selain gaji resmi sebagai pegawai pemerintah, pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik RSAL Dr. Mintohardjo juga mendapat insentif dari rumah sakit.

Sebesar 48.6% pegawai menyatakan insentif sudah sesuai dengan beban kerja dan 51.4% menyatakan belum sesuai. Hal ini dikarenakan beban kerja pegawai di laboratorium tidak merata, ada yang beban kerjanya tinggi dan ada yang beban kerjanya rendah. Seperti bagian hematologi dan kimia klinik memiliki beban kerja yang cukup tinggi dibandingkan dengan bagian lainnya.

Lebih dari 90% pegawai menyatakan bahwa insentif yang mereka terima memberikan motivasi kerja. Kemudian yang menyatakan bahwa insentif yang diberikan sudah adil adalah 57.1%, sedangkan yang menyatakan belum /tidak adil sebanyak 43.9%. Cukup besarnya pegawai yang menyatakan pembagian insentif belum/ tidak adil dikarenakan sistem pembagiannya yang masih berdasarkan pangkat/golongan, masa kerja, pendidikan, dan jabatan bukan berdasarkan kinerja pegawai tersebut.

Diakui bahwa insentif yang diberikan memang cukup, tapi belum memadai. Insentif yang memadai dibutuhkan agar pegawai lebih semangat dan lebih maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Seperti yang diungkapkan oleh Ilyas (2001) Setiap personel membutuhkan insentif baik sosial maupun finansial. Personel akan bekerja keras dan dengan sungguh hati bila usaha mereka menghasilkan apa yang mereka inginkan. Artinya mereka akan termotivasi tinggi bila usaha mereka menghasilkan sesuatu yang diharapkan dan bernilai.

Pada hasil analisis bivariat diketahui bahwa justru pegawai yang merasa kurang terhadap imbalan yang diterapkan di Instalasi Laboratorium Patologi Klinik persentase untuk kinerja baik lebih tinggi (71,4%) dibandingkan dengan yang merasa cukup (66,7%). Hal ini dikarenakan proporsi yang tidak berimbang

#### **7.2.4 Motivasi**

Hasil statistik menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai Instalasi Patologi Klinik memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja yaitu sebanyak 57,1% sedangkan yang kurang sebanyak 42,9%. Seluruh pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik menyenangi pekerjaannya, memiliki keinginan untuk mewujudkan pelayanan yang terbaik di Laboratorium, dan penghargaan yang mereka terima dapat meningkatkan prestasi kerja.

Motivasi kerja merupakan daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. (Hasibuan, 1996). Begitu pun dengan pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik yang memiliki motivasi tinggi untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik bagi pasien.

Maslow (1984) juga menyatakan bahwa keberhasilan kerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi yang ada diri seseorang. Motivasi timbul apabila terdapat sebuah kebutuhan yang muncul disebabkan oleh kekurangan yang dirasakan seseorang pada suatu waktu tertentu. Diakui pula bahwa perbaikan motivasi pegawai juga harus dibarengi dengan perbaikan insentif yang diterima oleh pegawai.

Pada hasil analisis bivariat diketahui bahwa justru pegawai yang memiliki motivasi kurang persentase untuk kinerja baiknya lebih tinggi (80%) dibandingkan dengan yang memiliki motivasi tinggi (60%). Hal ini dikarenakan proporsi yang tidak berimbang

#### **7.2.5. Analisa Kinerja Pegawai terhadap Jumlah Pemeriksaan**

Pada penelitian ini diketahui bahwa sebagian besar pegawai Instalasi Laboratorium Patologi Klinik RSAL Dr. Mintohardjo memiliki kinerja yang baik yaitu 68.6%.

Hal ini seiring dengan kenaikan jumlah pemeriksaan dari tahun 2007 hingga April 2009. Berdasarkan rekapitulasi jumlah pemeriksaan Laboratorium tahun 2007 dan 2008, jumlah pemeriksaan laboratorium untuk pasien umum meningkat 36,3 % di tahun 2008 sebesar 120.870 pemeriksaan dibanding dengan tahun 2007 yang berjumlah 88.696 pemeriksaan, dan pada tahun 2009 jumlah pemeriksaan juga terus meningkat dari bulan Januari hingga April 2009.

Hasil penelitian Lamri (1997) menunjukkan bahwa mutu pelayanan kesehatan berpengaruh terhadap minat masyarakat menggunakan jasa rumah sakit. Makin baik mutu pelayanan kesehatan makin tinggi minat masyarakat menggunakan jasa rumah sakit.

Salah satu faktor yang mempengaruhi mutu pelayanan rumah sakit adalah pelayanan pemeriksaan laboran yang diberikan oleh pegawai laboratorium rumah sakit. Kinerja pegawai laboratorium yang baik dalam pelayanan pemeriksaan laboran akan meningkatkan mutu pelayanan kesehatan dan selanjutnya akan berpengaruh pada kepuasan klien / pasien

Mutu pelayanan kesehatan yang semakin baik maka akan semakin memikat dan menarik konsumen penerima jasa pelayanan khususnya di laboratorium. Dengan demikian diharapkan tingkat pemeriksaan laborat di RSAL Dr. Mintohardjo meningkat dan semakin banyak konsumen pemakai jasa semakin tinggi pula pemasukan bagi rumah sakit. Selanjutnya akan berefek kepada peningkatan kesejahteraan karyawan termasuk pegawai laboratorium RSAL Dr. Mintohardjo.

