



UNIVERSITAS INDONESIA

**KEPUASAN PEGAWAI NON PNS BIDANG PENUNJANG
MEDIS TERHADAP REMUNERASI BERBASIS
COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
(CBHRM) DI RSUD PASAR REBO TAHUN 2011**

SKRIPSI

YUNITA APRIANE PURBA

0806337320

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM SARJANA KESEHATAN MASYARAKAT
PEMINATAN MANAJEMEN RUMAH SAKIT
DEPOK
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**KEPUASAN PEGAWAI NON PNS BIDANG PENUNJANG
MEDIS TERHADAP REMUNERASI BERBASIS
COMPETENCY BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
(CBHRM) DI RSUD PASAR REBO TAHUN 2011**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Kesehatan Masyarakat**

YUNITA APRIANE PURBA

0806337320

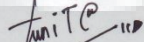
**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
PROGRAM SARJANA KESEHATAN MASYARAKAT
PEMINATAN MANAJEMEN RUMAH SAKIT
DEPOK
JANUARI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Yunita Apriane Purba

NPM : 0806337320

Tanda Tangan : 

Tanggal : 20 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Yunita Apriane Purba
NPM : 0806337320
Program Studi : S1 Reguler Kesehatan Masyarakat
Judul Skripsi : Kepuasan Pegawai Non PNS Bidang Penunjang
Medis Terhadap Remunerasi Berbasis *Competency
Based Human Resource Management* (CBHRM)
di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat pada Program Studi S1 Reguler, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. drg. Mardiaty Nadjib, M.Sc

Penguji : Prof. dr. Anhari Achadi, SKM, DSc

Penguji : Enie Rochaeni, SKM, MARS

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 20 Januari 2012

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas berkat, karunia, dan kasih-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan bertujuan untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak baik berupa moril, material, spiritual, bimbingan, informasi, dan saran. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

- (1) Kedua orangtuaku tersayang dan terkasih yang telah memberikan dorongan moril maupun material, kasih sayang serta selalu mendoakan penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Semoga Tuhan selalu memberkati kalian. Dan untuk kedua adikku tersayang, Andry Boy dan David Saputra yang selalu mendoakan dan memberikan semangat kepada penulis. Serta seluruh keluarga besar, terimakasih atas doa-doa dan dukungannya. Terimakasih telah memberikan semangat dan motivasi.
- (2) Dr. drg. Mardiaty Nadjib M.Sc. selaku Pembimbing Akademik yang telah berkenan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan selalu sabar memberikan arahan serta masukan yang membangun untuk menjadikan penulis lebih baik lagi.
- (3) Drs. H. Adang Bachtiar, MPH, ScD, selaku ketua Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan FKM UI.
- (4) Dr. Nur Abadi, M.Si selaku Direktur Utama RSUD Pasar Rebo yang telah memberikan izin kepada Penulis untuk melakukan penelitian dan izin untuk memperoleh data yang diperlukan.
- (5) Enie Rochaeni, SKM, MARS, selaku Pembimbing Lapangan Penulis selama penelitian berlangsung yang sangat baik hati dan selalu memberikan bimbingan dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini.

- (6) Prof. dr. Anhari Achadi, SKM, DSc, selaku dosen penguji yang bersedia meluangkan waktunya. Terimakasih Prof untuk masukan dan saran yang membangun untuk skripsi ini. ☺
- (7) Seluruh pegawai non PNS Bidang Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo baik di Instalasi Rekam Medis, Instalasi Farmasi, Instalasi Laboratorium, Instalasi Radiodiagnostik, dan Instalasi Penunjang Khusus (K3L, CSSD, Laundry, dan Pemulasaran Jenazah.), terimakasih banget bapak, ibu, mas, dan mbak atas kebaikan dan bantuannya dalam hal pengisian kuesioner.
- (8) Seluruh pegawai bagian SDM RSUD Pasar Rebo, Bpk Syawal, Ibu Wieke, Mas Wiwit, Mba Irma, dll. Terimakasih atas kebaikan dan bantuannya.
- (9) Seseorang yang spesial dihati yang selalu siap mendengarkan keluh kesahku selama penulisan skripsi ini. Terimakasih Ricardo Panggabean untuk semangat, doa, dan perhatiannya. ☺
- (10) Teman-teman tersayang, senasib, seperjuangan selama masa perkuliahan sampai akhir penulisan skripsi ini. Terimakasih Welda, Shinta, Yuni, Eva, Selvi, Kiki untuk kebersamaannya selama ini. ☺
- (11) Teman satu PA (Intan dan Ka Lastri, terimakasih ya buat kritiknya. ☺).
Buat Ka Indah Sari Hastuti, terimakasih ka untuk saran-sarannya.
- (12) Fridayanti Nababan, Nuryanti, Nisran dan teman-teman Kosan Pelangi. Terimakasih untuk doa dan bantuannya kawan. ☺
- (13) Seluruh teman-teman MRS angkatan 2008 dan semua pihak yang tidak disebutkan namanya, yang telah membantu dalam proses penulisan skripsi ini.

Dalam proses penulisan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna dikarenakan keterbatasan ilmu pengetahuan dan kemampuan yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca. Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Depok, Januari 2012

Penulis

Universitas Indonesia

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Yunita Apriane Theresia Purba
Tempat/Tanggal Lahir : Sidikalang/09 April 1989
Agama : Kristen Protestan
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Jl. Margonda Raya, Gang Damai, Depok
Email : purbayunita_fkmui@yahoo.com

Riwayat Pendidikan

- | | |
|---|-----------------|
| 1. TK Bhayangkari | Tahun 1994-1995 |
| 2. SD 030282 Sidikalang, Sumatera Utara | Tahun 1995-2001 |
| 3. SMPN 1 Sidikalang, Sumatera Utara | Tahun 2001-2004 |
| 4. SMAN I Sidikalang, Sumatera Utara | Tahun 2004-2007 |
| 5. FKM UI Peminatan MRS | Tahun 2008-2012 |

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini, saya :

Nama : Yunita Apriane Purba

NPM : 0806337320

Mahasiswa Program : Sarjana Reguler Kesehatan Masyarakat

Tahun Akademik : 2011-2012

Menyatakan bahwa saya tidak melakukan plagiat dalam penulisan skripsi saya yang berjudul:

“Kepuasan Pegawai Non PNS Bidang Penunjang Medis Terhadap Remunerasi Berbasis *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011”

Apabila suatu saat nanti terbukti saya melakukan plagiat maka saya akan menerima sanksi yang telah ditetapkan.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Depok, 20 Januari 2012


(Yunita Apriane Purba)

METERAI TEMPEL
FAKES KEMERANGAN BANGSA
7541
20
F8441AAAF827073718
ENAM RIBU RUPIAH
6000 DJP

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Yunita Apriane Purba
NPM : 0806337320
Program Studi: S1 Reguler Kesehatan Masyarakat
Departemen : Administrasi Kebijakan dan Kesehatan
Fakultas : Fakultas Kesehatan Masyarakat
Jenis Karya : Skripsi

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

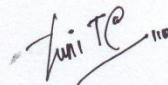
**Kepuasan Pegawai Non PNS Bidang Penunjang Medis Terhadap
Remunerasi Berbasis *Competency Based Human Resource Management*
(CBHRM) di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011**

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.
Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada Tanggal : 20 Januari 2012

Yang menyatakan,



(Yunita Apriane Purba)

ABSTRAK

Nama : Yunita Apriane Purba
Program Studi : S1 Reguler Kesehatan Masyarakat
Judul : Kepuasan Pegawai Non PNS Bidang Penunjang Medis Terhadap Remunerasi Berbasis *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Skripsi ini membahas tentang kepuasan pegawai non PNS Bidang Penunjang Medis terhadap remunerasi berbasis *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain studi potong lintang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan kuesioner. Sebanyak 134 kuesioner disebar dan hanya 107 kuesioner lengkap yang kembali. Responden pada penelitian ini adalah 107 pegawai non PNS Bidang Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo yang terbagi ke dalam 6 instalasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 53,3% pegawai yang menyatakan tidak puas terhadap remunerasi yang diterima. Dalam penelitian ini diketahui bahwa lama kerja, pengetahuan pegawai mengenai sistem remunerasi, kepemimpinan, supervisi, kebijakan remunerasi, sosialisasi sistem remunerasi berhubungan dengan kepuasan pegawai non PNS Bidang Penunjang Medis terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Pihak rumah sakit perlu menindaklanjuti hasil penelitian tersebut dengan melakukan evaluasi kembali terhadap remunerasi berbasis CBHRM serta meningkatkan sosialisasi sistem remunerasi di RSUD Pasar Rebo dengan melibatkan manajemen terkait serta pegawai dari setiap instalasi yang bersangkutan.

Kata kunci
Kepuasan Pegawai, Remunerasi, Kompetensi

ABSTRACT

Name : Yunita Apriane Purba

Major : Bachelor of Public Health

Title : The satisfaction of medical support affairs of non-civil servant of the remunerations based Competency Based Human Resource Management (CBHRM) in Pasar Rebo Hospital in 2011

This study examines about the satisfaction of medical support affairs of non-civil servants of the remunerations based Competency Based Human Resource Management (CBHRM) in Pasar Rebo Hospital in 2011. This research is a cross sectional research using quantitative methods. The data was collected by filling questionnaires. A total of 134 questionnaires distributed but only 107 complete questionnaires are returned to the researcher. Respondents in this research are 107 medical support affairs of non-civil servants in Pasar Rebo Hospital which is divided into 6 installations. The result showed that there are 53.3 % officers who stated that they are not satisfied with the remuneration received. By this research, known that amount of time working, knowledge about remuneration system, leadership, supervision, remuneration policy, dissemination of remuneration system associated with satisfaction of medical support affairs of non-civil servants of the remunerations based CBHRM. The hospital needs to follow up these findings by evaluating remuneration and improve dissemination of the remuneration system in Pasar Rebo Hospital, involving relevant management and employees of related installation.

Keyword: employee satisfaction, remuneration, competency

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	vii
SURAT PERNYATAAN	viii
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	ix
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR BAGAN	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	3
1.3 Pertanyaan Penelitian	4
1.4 Tujuan Penelitian	4
1.4.1 Tujuan Umum	4
1.4.2 Tujuan Khusus	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Ruang Lingkup Penelitian	5
2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	6
2.2 Kompetensi	7
2.3 Remunerasi	8
2.3.1 Definisi Remunerasi	8
2.3.2 Tujuan Manajemen Kompensasi	9
2.3.3 Jenis-jenis Kompensasi	10
2.3.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi	11
2.3.5 Pemberian Remunerasi Berdasarkan Kompetensi	14
2.3.6 Kepuasan Kerja Karyawan	15
2.3.7 Mengukur Kepuasan Kerja	16
2.3.8 Keadilan Dalam Kompensasi	17
2.3.9 Kepuasan Karyawan Terhadap Kompensasi	19
2.4 Kinerja.....	20
2.4.1 Pengertian Kinerja.....	20
2.4.2 Model Teori Kinerja	21
3. KERANGKA TEORI, KERANGKA KONSEP, DEFINISI OPERASIONAL	23
3.1 Kerangka Teori	23

3.2 Kerangka Konsep	24
3.3 Definisi Operasional	26
4. METODE PENELITIAN	33
4.1 Jenis Penelitian	33
4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	33
4.3 Populasi.....	33
4.4 Sampel Penelitian	33
4.5 Instrumen Penelitian	34
4.6 Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen Penelitian	35
4.7 Jenis Data Penelitian	36
4.8 Metode Pengumpulan Data	36
4.9 Pengolahan Data	37
4.10 Analisis Data dan Penyajian Data	37
5. GAMBARAN UMUM	39
5.1 Gambaran Umum RSUD Pasar Rebo	39
5.1.1 Sejarah Transformasi RSUD Pasar Rebo.....	39
5.1.2 Visi dan Misi RSUD Pasar Rebo	41
5.1.3 Misi RSUD Pasar Rebo	41
5.1.4 Kebijakan Mutu RSUD Pasar Rebo	41
5.1.5 Strategi dan Sasaran Mutu RSUD Pasar Rebo	42
5.1.6 Struktur Organisasi RSUD Pasar Rebo	42
5.1.7 Sumber Daya Manusia di RSUD Pasar Rebo	44
5.2 Analisis Unit Pelayanan Medik	45
5.2.1 Instalasi Rawat Jalan.....	45
5.2.2 Instalasi Rawat Inap.....	46
5.3 Analisis Unit Penunjang	48
5.3.1 Bagian Sumber Daya Manusia.....	48
5.3.1.1 Satuan Pelaksana Kepegawaian.....	49
5.3.1.2 Sistem Remunerasi di RSUD Pasar Rebo.....	49
5.4 Analisis Unit Penunjang Medik	50
5.4.1 Instalasi Rekam Medis	51
5.4.2 Instalasi Farmasi.....	51
5.4.3 Instalasi Gizi.....	52
5.4.4 Instalasi Laboratorium	52
5.4.5 Instalasi Radiodiagnostik	53
5.4.6 Instalasi Penunjang Khusus	53
5.4.6.1 Instalasi K3L	53
5.4.6.2 Instalasi CSSD	53
5.4.6.3 Instalasi Laundry.....	54
5.4.6.4 Instalasi Pemulasaran Jenazah	54
6. HASIL PENELITIAN	55
6.1 Kepuasan Pegawai Non PNS Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM	55
6.2 Karakteristik Pegawai	57

6.2.1	Karakteristik Individu	57
6.2.2	Kondisi Kerja	59
6.2.3	Motivasi Pegawai	60
6.2.4	Pengetahuan Pegawai Mengenai Sistem Remunerasi	61
6.3	Karakteristik Organisasi	63
6.3.1	Kepemimpinan	63
6.3.2	Supervisi.....	64
6.3.3	Kebijakan Remunerasi	65
6.3.4	Besaran Remunerasi.....	67
6.3.5	Sosialisasi Sistem Remunerasi.....	68
6.4	Karakteristik Pegawai Non PNS dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM	70
6.4.1	Karakteristik Individu dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM	69
6.4.2	Kondisi Kerja dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi	72
6.4.3	Motivasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi ...	73
6.4.4	Pengetahuan Mengenai Sistem Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi	74
6.5	Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM	75
6.5.1	Kepemimpinan dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM	75
6.5.2	Supervisi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi.....	75
6.5.3	Kebijakan Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi.....	76
6.5.4	Besaran Gaji Pokok dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi.....	77
6.5.5	Besaran Tunjangan Posisi/Jabatan dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi.....	78
6.5.6	Besaran Insentif dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi.....	79
6.5.7	Sosialisasi Sistem Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi.....	80
6.5.8	Resume Hubungan Karakteristik Pegawai dan Karakteristik Organisasi Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM	80
7.	PEMBAHASAN	82
7.1	Keterbatasan Penelitian	82
7.2	Kepuasan Pegawai Non PNS Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM	83
7.3	Karakteristik Pegawai	84
7.3.1	Karakteristik Individu	84
7.3.2	Kondisi Kerja	87
7.3.3	Motivasi Pegawai	87
7.3.4	Pengetahuan Pegawai Mengenai Sistem Remunerasi	88
7.4	Karakteristik Organisasi	88
7.4.1	Kepemimpinan	88

7.4.2	Supervisi.....	89
7.4.3	Kebijakan Remunerasi	89
7.4.4	Besaran Remunerasi.....	90
7.4.5	Sosialisasi Sistem Remunerasi.....	91
7.5	Karakteristik Pegawai Non PNS dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM	92
7.5.1	Karakteristik Individu dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM	92
7.5.2	Kondisi Kerja dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi	94
7.5.3	Motivasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi	94
7.5.4	Pengetahuan Mengenai Sistem Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi	95
7.6	Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM	96
7.6.1	Kepemimpinan dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM	96
7.6.2	Supervisi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi	96
7.6.3	Kebijakan Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi.....	97
7.6.4	Besaran Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi.....	97
7.6.5	Sosialisasi Sistem Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi.....	98
8.	KESIMPULAN DAN SARAN	100
8.1	Kesimpulan	100
8.2	Saran	101
	DAFTAR REFERENSI	103

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Diagram Skematis Teori Perilaku dan Kinerja dari Gibson (1987) ..	23
Gambar 3.2 Model Kinerja Individu Menurut Payaman (2009).....	24
Gambar 5.1 Struktur Organisasi RSUD Pasar Rebo Tahun 2011.....	42
Gambar 6.1 Distribusi Kepuasan Responden Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011.....	55
Gambar 6.2 Distribusi Responden Menurut Kondisi Kerja di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011.....	59
Gambar 6.3 Distribusi Responden Menurut Motivasi Kerja di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011.....	61
Gambar 6.4 Distribusi Responden Menurut Pengetahuan Mengenai Sistem Remunerasi di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	62
Gambar 6.5 Distribusi Responden Menurut Kepemimpinan di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011.....	63
Gambar 6.6 Distribusi Responden Menurut Supervisi Mengenai Sistem Remunerasi di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	64
Gambar 6.7 Distribusi Responden Menurut Kebijakan Remuenrasi di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	65
Gambar 6.8 Distribusi Responden Menurut Sosialisasi Sistem Remuenrasi di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	68

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional	25
Tabel 4.1 Rentang Skala Jawaban Kuesioner	34
Tabel 5.1 Indikator Pelayanan Rawat Inap RSUD Pasar Rebo Tahun 2005-2010	47
Tabel 6.1 Persentase Distribusi Jawaban responden Terhadap Kepuasan Pegawai Non PNS Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM (N=107)	56
Tabel 6.2 Distribusi Responden Menurut Karakteristik Individu di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	57
Tabel 6.3 Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kondisi Kerja.....	60
Tabel 6.4 Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Motivasi Pegawai (N=107).....	61
Tabel 6.5 Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pengetahuan Pegawai Mengenai Sistem Remunerasi Berbasis CBHRM (N=107)	62
Tabel 6.6 Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan (N=107).....	63
Tabel 6.7 Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Supervisi (N=107)	64
Tabel 6.8 Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kebijakan Remunerasi.....	65
Tabel 6.9 Distribusi Responden Menurut Besaran Remunerasi di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	67
Tabel 6.10 Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Sosialisasi Sistem Remunerasi.....	69
Tabel 6.11 Distribusi Responden Menurut Karakteristik Individu dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	70
Tabel 6.12 Distribusi Responden Menurut Kondisi Kerja dan Kepuasan	

Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	72
Tabel 6.13 Distribusi Responden Menurut Motivasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	73
Tabel 6.14 Distribusi Responden Menurut Pengetahuan dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	74
Tabel 6.15 Distribusi Responden Menurut Variabel Kepemimpinan dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	75
Tabel 6.16 Distribusi Responden Menurut Supervisi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	76
Tabel 6.17 Distribusi Responden Menurut Kebijakan Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	76
Tabel 6.18 Distribusi Responden Menurut Besaran Gaji Pokok dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	77
Tabel 6.19 Distribusi Responden Menurut Besaran Tunjangan Posisi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	78
Tabel 6.20 Distribusi Responden Menurut Besaran Insentif dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	79
Tabel 6.21 Distribusi Responden Menurut Sosialisasi Sistem Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	80
Tabel 6.22 Resume Hubungan Karakteristik Pegawai dan Karakteristik Organisasi Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011	80

DAFTAR BAGAN

Bagan 3.1 Definisi Operasional 25



DAFTAR LAMPIRAN

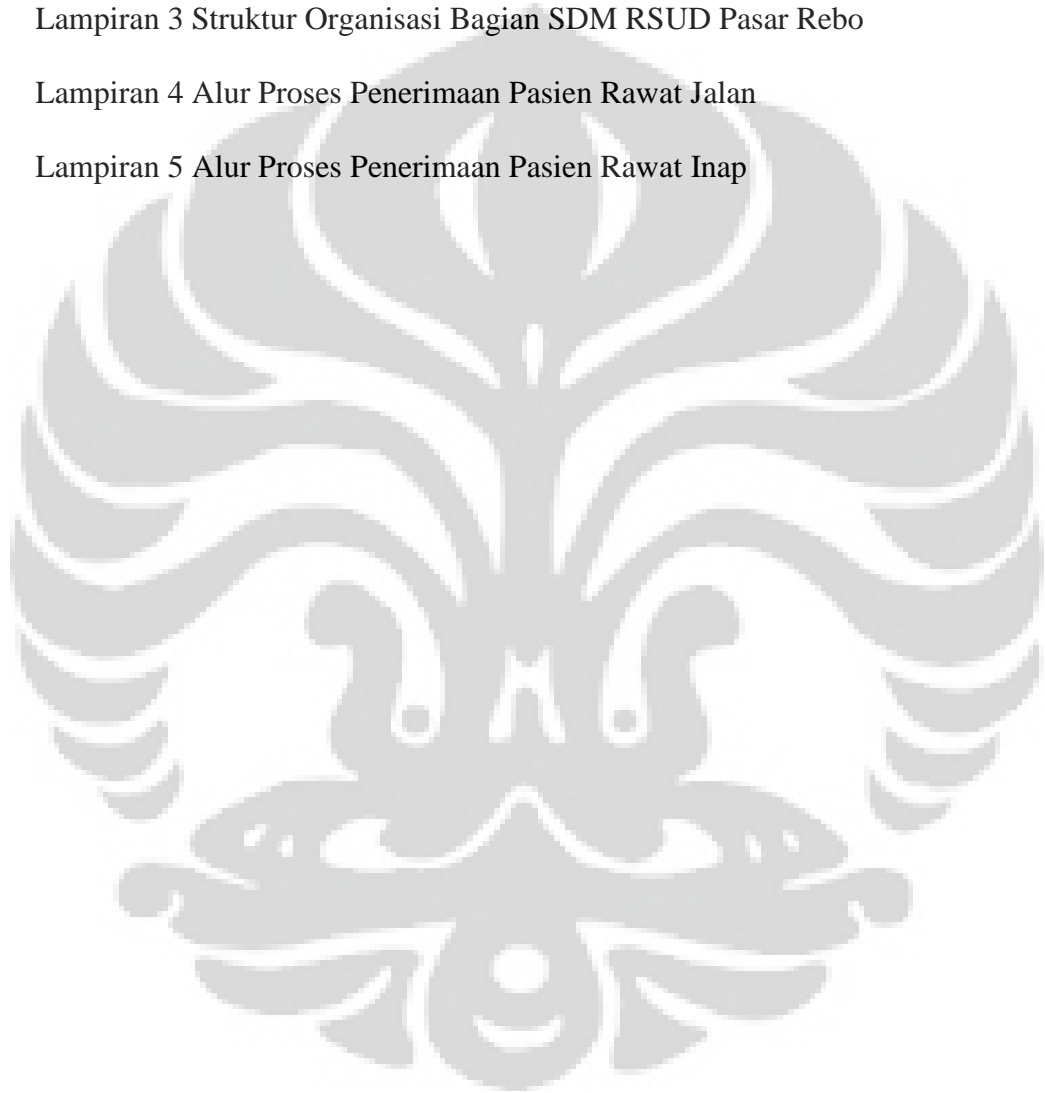
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Lampiran 2 Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Kuesioner Penelitian

Lampiran 3 Struktur Organisasi Bagian SDM RSUD Pasar Rebo

Lampiran 4 Alur Proses Penerimaan Pasien Rawat Jalan

Lampiran 5 Alur Proses Penerimaan Pasien Rawat Inap



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 44 tahun 2009 tentang rumah sakit, rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat.

Rumah sakit merupakan salah satu organisasi pelayanan kesehatan yang fungsinya memberikan jasa pelayanan kesehatan kepada masyarakat dengan tujuan untuk meningkatkan dan mempertahankan derajat kesehatan masyarakat sehingga dapat hidup sehat dan sejahtera. Didalam menjalankan fungsinya rumah sakit memerlukan sumber daya manusia untuk bekerja pada instansi tersebut. Manusia merupakan sumber daya paling penting yang dapat menunjang tujuan organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam rumah sakit tersebut. Salah satu faktor terpenting dari suatu rumah sakit dalam mencapai tujuannya adalah kinerja pegawai yang optimal. Dengan kinerja yang optimal berarti pegawai memberikan pelayanan dengan kualitas yang baik. Kinerja pegawai yang baik akan menghasilkan pelayanan yang baik pula terhadap konsumen.

Setiap organisasi termasuk rumah sakit akan selalu berusaha meningkatkan kinerja pegawai, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Dalam meningkatkan kinerja pegawainya, rumah sakit menempuh berbagai cara. Salah satu caranya adalah dengan menerapkan sistem dan kebijakan kompensasi yang adil dan layak.

Tujuan utama yang dapat dicapai sebuah organisasi melalui kebijakan dan sistem kompensasi yang tepat, adil, dan layak adalah untuk menjamin bahwa perusahaan itu mampu menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yang berkualitas tinggi. Dengan mempunyai dan menerapkan kebijakan sistem yang sangat tepat dan baik, reputasi perusahaan akan terangkat dan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan terpicat melamar kerja ke perusahaan itu. Perusahaan juga perlu memberikan imbalan pada karyawan yang telah

mengorbankan waktu, kemampuan dan keterampilan sehingga membuat karyawan merasa puas karena usaha mereka dihargai. Karyawan mempunyai berbagai macam harapan dari perusahaan, dan begitu juga perusahaan terhadap karyawan. Harapan dapat berupa kompensasi balas jasa, banyak pekerjaan dengan upah yang diterima, dan juga menyangkut masalah hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan.

Adapun kompensasi menurut Sastrohadiwiryo (2002) dapat didefinisikan sebagai imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada tenaga kerja, karena tenaga kerja memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Kompensasi yang diterima karyawan dibagi atas dua macam, yaitu imbalan yang bersifat finansial dan non finansial yang secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Dengan sistem kompensasi yang adil dan layak, diharapkan pegawai akan lebih memaksimalkan tanggungjawab atas pekerjaan mereka sehingga akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup akan menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan yang menyebabkan meningkatnya keluhan-keluhan pegawai.

Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo adalah rumah sakit yang telah berdiri cukup lama dan dianggap telah memiliki reputasi tersendiri di bidang pelayanan kesehatan terutama di wilayah Jakarta Timur. Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo merupakan salah satu rumah sakit pemerintah yang saat ini berstatus sebagai rumah sakit tipe B Non Pendidikan, dengan sumber daya manusia sejumlah 809 orang dengan latar pendidikan yang berbeda-beda. Demi tercapainya tujuan rumah sakit, RSUD Pasar Rebo memiliki visi untuk menjadi rumah sakit yang terbaik dalam memberikan pelayanan prima kepada semua lapisan masyarakat. Untuk dapat memberikan pelayanan yang baik diperlukan kinerja yang baik dari seluruh pegawai yang ada. Demi tercapainya tujuan rumah sakit tersebut diperlukan motivasi berupa pemberian remunerasi yang sesuai dengan kinerja dari masing-masing pegawai. Dengan terbentuknya motivasi yang kuat, maka akan dapat membuahkan hasil atau kinerja yang baik sekaligus berkualitas dari pekerjaan yang dilaksanakannya.

Remunerasi yang diterapkan pihak manajemen di rumah sakit ini adalah remunerasi berbasis *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM). RSUD Pasar Rebo merupakan salah satu dari dua rumah sakit pemerintah di Jakarta yang menggunakan sistem remunerasi berbasis CBHRM. Sistem remunerasi berbasis CBHRM adalah sistem pemberian remunerasi berdasarkan kompetensi masing-masing pegawai. Artinya, semakin kompeten seorang pegawai maka semakin tinggi pula remunerasi yang diterima oleh pegawai tersebut. Pemberian remunerasi berdasarkan kompetensi bertujuan untuk mendorong pegawai meningkatkan kinerjanya. Sistem pemberian remunerasi ini baru diberlakukan pada bulan April 2010. Dengan adanya perubahan sistem remunerasi tersebut, manajemen mengharapkan adanya perubahan yang signifikan, karena remunerasi yang baru mengalami kenaikan jika dibandingkan dengan sistem remunerasi yang lama (dulu namanya kompensasi atau jasa medis). Akan tetapi, dalam kenyataannya ternyata masih ditemukan adanya keluhan pegawai mengenai sistem remunerasi yang baru. Hal ini diketahui peneliti pada saat melakukan praktikum kesehatan masyarakat beberapa waktu lalu dan didukung pula oleh salah satu pelaksana di Bagian Sumber Daya Manusia. Sebagai sistem remunerasi yang baru, dirasa penting untuk mengetahui bagaimana kepuasan pegawai terhadap perubahan sistem remunerasi tersebut. Alasannya adalah karena belum diketahuinya tingkat kepuasan pegawai non PNS terhadap sistem remunerasi yang baru. Berdasarkan hal tersebut, penulis ingin mengetahui kepuasan pegawai non PNS Bidang Penunjang Medis terhadap remunerasi berbasis *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011.

1.2 Perumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, remunerasi merupakan salah satu motivasi bagi pegawai non PNS di RSUD Pasar Rebo untuk meningkatkan kinerjanya. Besarnya remunerasi yang diterima oleh pegawai dipengaruhi oleh kompetensinya. Artinya semakin baik kompetensi yang dimiliki seorang pegawai maka semakin besar pula remunerasi yang diterima. RSUD Pasar Rebo menggunakan sistem remunerasi baru yang berbasis CBHRM. Dalam

kenyataannya masih ditemukan adanya keluhan pegawai terhadap sistem remunerasi tersebut. Sebagai sistem remunerasi yang baru, dirasa penting untuk mengetahui bagaimana kepuasan pegawai terhadap perubahan sistem remunerasi tersebut. Dimana pihak rumah sakit juga belum mengetahui tingkat kepuasan pegawai non PNS terhadap sistem remunerasi baru. Oleh karena itu, peneliti ingin mengetahui kepuasan pegawai non PNS Bidang Penunjang Medis terhadap remunerasi berbasis *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011.

1.3 Pertanyaan Penelitian

- a. Bagaimana gambaran kepuasan pegawai non PNS terhadap remunerasi berbasis *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011
- b. Bagaimana hubungan karakteristik pegawai dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011
- c. Bagaimana hubungan karakteristik organisasi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

1.4 Tujuan Penelitian

1.4.1 Tujuan Umum

Untuk mengetahui gambaran kepuasan pegawai non PNS terhadap remunerasi berbasis *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011.

1.4.2 Tujuan Khusus

- a. Mengetahui hubungan karakteristik pegawai dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Rumah Sakit Pasar Rebo Tahun 2011
- b. Mengetahui hubungan karakteristik organisasi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Rumah Sakit Pasar Rebo Tahun 2011

1.5 Manfaat Penelitian

- a. Bagi peneliti, penelitian ini berguna untuk menerapkan teori-teori yang dimiliki untuk mengkaji fakta-fakta yang terjadi di rumah sakit dan meningkatkan wawasan sehubungan dengan topik yang diteliti
- b. Bagi Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan referensi untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis kompetensi

1.6 Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan judul penelitian, maka penelitian ini dibatasi pada lingkup bahasan yang berhubungan dengan kepuasan pegawai non PNS terhadap remunerasi berbasis *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011. Penelitian ini dilakukan di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo pada bulan Desember 2011. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Penelitian dilakukan dengan menggunakan desain studi kuantitatif. Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data sekunder berupa dokumen-dokumen milik rumah sakit, studi literatur, dan data primer melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai non PNS di RSUD Pasar Rebo tahun 2011.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat beberapa definisi dari manajemen sumber daya manusia, dimana menurut Notoatmodjo (2003:116), manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia atau karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Definisi lain dikemukakan oleh Sedarmayanti (2007:13) bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, memberi penghargaan, dan penilaian. Menurut Sofyandi (2008:6), manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Sama halnya dengan yang dikemukakan oleh Rivai dan Ella (2009) bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Sedangkan menurut Flippo (1996:5), manajemen personalia atau manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia dijabarkan ke dalam 4 tujuan sebagai berikut (Notoatmodjo, 2003):

- a. Tujuan masyarakat

Tujuannya adalah untuk bertanggung jawab secara sosial dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada ditengah-tengah masyarakat diharapkan membawa manfaat bagi masyarakat. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat.

b. Tujuan organisasi

Tujuannya adalah untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada dan memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen SDM bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan.

c. Tujuan fungsi

Adalah untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar sumber daya manusia dalam tiap bagian melaksanakan tugasnya secara optimal dan menjalankan fungsinya dengan baik.

d. Tujuan personel

Tujuannya adalah untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Tujuan pribadi karyawan harus dipenuhi karena merupakan suatu bentuk motivasi.

2.2 Kompetensi

Menurut Wibowo (2011:324), kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting sebagai unggulan di bidang tersebut. Spencer dan Spencer (1993:9) yang dikutip oleh Wibowo (2011) mengatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode

waktu yang cukup lama. Sama halnya dengan yang dikemukakan oleh Fletcher (2005) bahwa kompetensi merupakan hasil standar dari pekerjaan atau perilaku standar dalam peran pekerjaan tertentu. Definisi lain dari kompetensi menurut Armstrong dan Murlis (1994) dalam Dharma (2009) adalah mencakup karakteristik perilaku yang dapat menunjukkan perbedaan antara mereka yang berkinerja tinggi dan yang kurang efektif.

Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut (Wibowo, 2011) :

- a. Motif adalah segala sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
- b. Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang.
- c. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan seseorang agar efektif dalam hampir setiap situasi.
- d. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks dalam diri seseorang
- e. Keterampilan adalah kemampuan berpikir analitis dan konseptual dalam mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.

2.3 Remunerasi

2.3.1 Definisi Remunerasi

Menurut Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 61 tahun 2007 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Keuangan BLUD, remunerasi merupakan imbalan kerja yang dapat berupa gaji, tunjangan tetap, honorium, insentif, bonus atas prestasi, pesangon, dan/atau pensiun. Terminologi lain dari remunerasi adalah kompensasi. Menurut Nitisemito (1982), kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Sedangkan menurut Handoko (2000) definisi kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Handoko, suatu

cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi.

2.3.2 Tujuan Manajemen Kompensasi

Menurut Werther dan Davis (2001:381) dalam Wibowo (2011), tujuan manajemen kompensasi adalah sebagai berikut:

- a. Memperoleh personel yang berkualitas
Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus sesuai dengan permintaan dan penawaran dipasar kerja
- b. Mempertahankan karyawan yang ada
Apabila kompensasi yang diterima karyawan tidak kompetitif terhadap organisasi lain maka karyawan dapat keluar dari organisasi tersebut. Untuk itu, perlu pertimbangan untuk meningkatkan kompensasi untuk mempertahankan karyawan lama.
- c. Memastikan keadilan
Manajemen kompensasi berusaha untuk menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal berarti memberikan kompensasi yang sama untuk pekerjaan yang sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima oleh pekerja yang setingkat dengan perusahaan lain.
- d. Menghargai perilaku yang diinginkan
Pembayaran kompensasi harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku dimasa depan.
- e. Mengawasi biaya
Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
- f. Mematuhi peraturan
Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.
- g. Memfasilitasi saling pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis SDM, dan pekerja. Dengan demikian, terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

h. Efisiensi administrasi selanjutnya

Program upah dan gaji harus dirancang agar dapat dikelola secara efisien.

2.3.3 Jenis-jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi menurut Wibowo (2011) antara lain:

a. Upah dan Gaji

Upah dan gaji merupakan kompensasi sebagai kontra prestasi atas pengorbanan peserta. Upah dan gaji umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang telah ditetapkan. Upah biasanya diberikan kepada pekerja pada tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan. Sedangkan gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawabnya terhadap pekerjaan tertentu. Upah dan gaji dapat dibayarkan atas pekerjaan dalam periode waktu tertentu, akan tetapi upah bisa juga diberikan dalam ukuran harian, mingguan atau bulanan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Insentif

Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam bekerja. Meskipun insentif diberikan kepada kelompok, mereka sering menghargai perilaku individu. Program insentif dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja pekerja agar dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Program insentif dapat berupa insentif perorangan, insentif untuk seluruh perusahaan, dan program tunjangan. Pada umumnya, setiap pekerja yang telah memberikan kinerja terbaiknya mengharapkan imbalan di samping gaji atau upah sebagai tambahan berupa insentif atas prestasi yang telah diberikan. Dengan kata lain, insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

c. Penghargaan

Diluar upah, gaji, dan insentif, sering sekali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya yang biasanya disebut dengan penghargaan atau *reward*. Tujuan utama pemberian penghargaan adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja yang tinggi.

d. Tunjangan

Selain upah, gaji, insentif, dan penghargaan, diberikan pula tunjangan kepada karyawan. Bentuk tunjangannya dapat berupa menghimpun potongan gaji, kombinasi cadangan dana perusahaan, menghubungkan dana pensiun dengan asuransi, dan pembayarannya dapat dilakukan sekaligus atau kombinasi diantara keduanya. Bentuk tunjangan lain dapat berupa waktu istirahat bekerja.

2.3.4 Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh organisasi kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya. Faktor-faktor tersebut antara lain, (Notoatmodjo, 2003):

1. Produktivitas

Setiap organisasi berkeinginan untuk memperoleh keuntungan baik material maupun non material. Oleh karena itu, organisasi harus mempertimbangkan produktivitas karyawannya dalam kontribusinya terhadap keuntungan organisasi.

2. Kemampuan untuk membayar

Pemberian kompensasi akan tergantung kepada kemampuan organisasi untuk membayar. Organisasi tidak akan membayar karyawannya melebihi kemampuan organisasi karena dapat menyebabkan kerugian.

3. Kesediaan untuk membayar

Kesediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada karyawannya. Banyak organisasi yang

mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi belum tentu organisasi tersebut bersedia untuk memberikan kompensasi yang memadai.

4. Suplai dan permintaan tenaga kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasaran kerja akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi. Bagi karyawan yang kemampuannya sangat banyak terdapat ditempat kerja akan diberikan kompensasi yang lebih rendah dengan karyawan yang kemampuannya langka dipasaran.

5. Organisasi karyawan

Dengan adanya organisasi-organisasi karyawan akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Organisasi karyawan ini biasanya akan memperjuangkan para anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang sesuai.

6. Berbagai Peraturan dan Perundang-undangan

Berbagai peraturan dan undang-undang jelas akan mempengaruhi sistem pemberian kompensasi karyawan oleh setiap organisasi, baik pemerintah maupun swasta.

Adapun menurut Nasution (1994), dalam pemberian serta keputusan perusahaan untuk tingkat kompensasi balas jasa bagi karyawan, ada hal-hal yang perlu dipertimbangkan. Pertimbangan pemberian kompensasi balas jasa ini harus didasarkan kepada alasan yang logis, sehingga akan dapat menciptakan kepuasan bagi karyawan. Konsep pemberian kompensasi yang layak serta adil bagi karyawan perusahaan, akan dapat menciptakan suasana kerja yang menyenangkan serta dapat menimbulkan motivasi kerja yang tinggi bagi karyawan. Pertimbangan pemberian kompensasi balas jasa kepada karyawan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang ada pada perusahaan dan faktor dari luar perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi dari dalam perusahaan adalah:

1. Berat ringannya suatu pekerjaan

Untuk pekerjaan yang mengandung resiko tinggi pemberian kompensasi akan lebih tinggi dari pada pekerjaan yang tidak mengandung resiko tinggi

2. Kemampuan kerja dari karyawan tersebut

Kemampuan seseorang harus dihargai perusahaan dengan memberikan kompensasi yang memadai dengan kemampuan karyawan

3. Jabatan atau pangkat

Jabatan atau pangkat memang salah satu pertimbangan bahwa makin tinggi jabatan seseorang dalam perusahaan akan makin besar kompensasi balas jasa yang diterima

4. Pendidikan

Dalam pemberian kompensasi balas jasa tentu masalah pendidikan menjadi pertimbangan, pemberian kompensasi sesuai dengan pendidikan karyawan yang bersangkutan maksudnya untuk menuju prestasi

5. Lama bekerja

Semakin lama karyawan bekerja tentu akan mengharapkan kompensasi balas jasa yang meningkat sesuai lamanya karyawan bekerja. Makin lama karyawan bekerja, sudah tentu harus mendapatkan pendapatan/kompensasi untuk dapat meningkatkan kegairahan kerja karyawan yang bersangkutan

6. Kemampuan perusahaan

Pemberian kompensasi balas jasa juga sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam hal keuangan. Perusahaan besar akan memberikan kompensasi pada karyawan relatif lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang menengah atau kecil

Disamping faktor pengaruh dari dalam perusahaan, pemberian kompensasi juga akan dipengaruhi oleh faktor dari luar perusahaan yaitu:

1. Peraturan pemerintah

Pemerintah dalam pelaksanaan pemberian balas jasa untuk pekerja bidang pengolahan maupun jasa dapat mempengaruhi dan memaksakan suatu peraturan untuk menetapkan upah minimum. Penetapan upah minimum ini oleh pemerintah didasarkan kepada kebutuhan pokok hidup sehari-hari.

2. Biaya hidup

Penentuan besarnya kompensasi sangat dipengaruhi oleh biaya hidup sehari-hari. Biaya hidup ini sangat dipengaruhi oleh harga-harga kebutuhan pokok. Kalau biaya hidup naik otomatis kompensasi balas jasa yang diterima karyawan juga naik seiring naiknya biaya hidup.

3. Tawar menawar serikat kerja

Pengaruh tawar menawar dengan kelompok serikat kerja akan sangat berpengaruh terhadap perusahaan tanpa serikat kerja, untuk mencegah posisi karyawan yang kuat dalam perusahaan beberapa manajer mengusahakan pemberian kompensasi yang disamakan dengan atau melampaui patokan kompensasi yang ditetapkan serikat kerja.

4. Letak geografis

Perbedaan dalam pemberian kompensasi balas jasa juga sangat dipengaruhi letak geografis perusahaan tersebut. Karyawan perusahaan di daerah yang mendapatkan kompensasi yang berbeda dengan perusahaan berada di kota besar. Pemberian kompensasi balas jasa bisa didasarkan kepada perbedaan tingkat biaya hidup pada daerah masing-masing.

5. Pasar tenaga kerja.

Menurut pendapat kaum klasik harga suatu barang sangat ditentukan oleh penawaran dan permintaan akan barang tersebut. Begitu juga kompensasi balas jasa menurut mereka sangat dipengaruhi oleh penawaran dan permintaan tenaga kerja dipasar.

2.3.5 Pemberian Imbalan/Remunerasi Berdasarkan Kompetensi

Kompetensi atau keterampilan para karyawan dalam organisasi berbeda dari antara yang satu dengan yang lain. Dengan keterampilan yang dimiliki memungkinkan karyawan melakukan banyak hal dan menyelesaikan banyak jenis pekerjaan sehingga karyawan pantas diberikan imbalan yang lebih banyak pula. Pemberian imbalan berdasarkan kompetensi bertujuan untuk mendorong para karyawan menjadi karyawan dengan kinerja yang tinggi. Selain itu, juga sebagai alat untuk mendorong para karyawan agar selalu menambah jenis keterampilannya dan memutakhirkan keterampilannya tersebut. Dengan demikian, karyawan mampu melakukan tugas-tugas yang beraneka ragam dan siap menghadapi tuntutan tugas baru. (Sondang, 2009)

Hal ini juga didukung oleh Purnawanto (2010) bahwa pemberian gaji atas dasar keterampilan atau kompetensi dapat mendorong para profesional untuk meningkatkan keterampilan atau kompetensinya. Semakin tinggi tingkat

kompetensi seseorang maka proses kerja dan output yang dihasilkan diharapkan lebih baik dan dapat memberikan kepuasan.

Adapun struktur gaji berdasarkan kompetensi atau keterampilan yang baik harus memiliki sifat sebagai berikut (Purnawanto, 2010):

- a. Adil secara internal, artinya seseorang yang memiliki pangkat lebih tinggi akan mendapatkan gaji yang lebih besar dibandingkan dengan rekannya yang memiliki pangkat lebih rendah. Tinggi rendahnya pangkat ditentukan oleh kedalaman dan variasi keterampilan atau kompetensi yang dimiliki.
- b. Kompetitif jika dibandingkan dengan lingkungan eksternal
- c. Mudah dan efisien untuk dikelola atau diadministrasikan.

2.3.6 Kepuasan Kerja Karyawan

Definisi kepuasan kerja menurut Robbins (2003:78) yang dikutip oleh Wibowo (2022) adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Definisi lain dikemukakan oleh Winardi (2004) bahwa kepuasan jabatan (pekerjaan) merupakan suatu sikap yang dimiliki oleh para individu sehubungan dengan jabatan atau pekerjaannya.

Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja dan merupakan preferensi nilai yang dipegang banyak peneliti perilaku organisasi. Kepuasan kerja timbul karena aneka macam aspek dari jabatan atau pekerjaan misalnya imbalan berupa uang, peluang untuk promosi, supervisor, dan rekan sekerja. Kepuasan pekerjaan juga berasal dari faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan seperti gaya supervisor, kebijaksanaan, kondisi kerja, dan imbalan lain diluar gaji.

Banyak sekali dimensi yang dikaitkan dengan kepuasan karyawan tetapi perlu dikatakan bahwa ada lima hal yang terutama memiliki ciri-ciri penting. Adapun kelima dimensi itu yaitu (Winardi, 2004):

- a. Gaji atau upah yang diterima
Jumlah gaji atau upah yang diterima misalnya insentif, bonus dll, serta kelayakan imbalan tersebut

b. Pekerjaan

Tingkat hingga dimana tugas-tugas pekerjaan dianggap menarik dan memberikan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab

c. Peluang-peluang promosi

Tersedianya peluang-peluang untuk mencapai kemajuan dalam jabatan

d. Supervisor

Kemampuan supervisor untuk menunjukkan perhatian kepada para karyawan

e. Rekan sekerja

Tingkat hingga dimana para rekan sekerja bersikap bersahabat, kompeten dan saling bantu membantu.

2.3.7 Mengukur Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dalam Wibowo (2011) terdapat dua macam pendekatan yang dilakukan untuk mengukur kepuasan kerja yaitu:

1. *Single Global Rating*, yaitu tidak lain dengan minta individu merespons atas satu pertanyaan.
2. *Summation Score* lebih canggih. Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang harus diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervisi, upah sekarang.

Greenberg dan Baron (2003) dalam Wibowo (2011) menunjukkan adanya tiga cara melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu:

1. *Rating scales* dan kuesioner

Rating scale dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana rating scale secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka

2. *Critical Incidents*

Disini individu menjelaskan yang menghubungkan pekerjaan mereka terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari.

3. *Interviews*

Interviews merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur. Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.

2.3.8 Keadilan Dalam Kompensasi

Dalam kompensasi, teori keadilan harus diciptakan karena penting bagi manusia. Ketidakadilan tidak menjadikan kepuasan pegawai. Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi pegawainya. Organisasi tidak hanya harus memiliki sistem yang wajar dan adil, sistem ini juga harus dijelaskan kepada pegawainya. Sistem kompensasi yang paling adil dan wajar adalah apabila pegawai merasakan bahwa sistem tersebut memang benar-benar adil. Keadilan kompensasi tersebut meliputi (Sulistiyani dan Rosidah, 2003):

a. Keadilan eksternal

Pegawai akan termotivasi untuk bekerja ketika mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Keadilan eksternal diartikann sebagai tarif upah atau gaji yang pantas dengan gaji-gaji yang berlaku bagi pegawai-pegawai yang serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal ini dengan membandingkan pegawai yang serupa diantara organisasi-organisasi yang dapat dibandingkan. Dengan syarat bahwa dua kondisi harus dipenuhi untuk membandingkan yaitu pegawai yang dibandingkan harus sama dan organisasi yang disurvei sebaiknya serupa dalam hal ukuran, misi maupun sektor-sektornya. Keadilan eksternal senantiasa dipertahankan dalam jangka panjang. Dalam jangka pendek ketidakadilan eksternal dapat menyebabkan tekanan

yang besar terhadap pegawai, karena pegawai akan segera memutuskan apakah akan meninggalkan organisasi atau menunggu situasinya berlalu.

b. Keadilan internal

Keadilan internal adalah keseimbangan antara masukan-masukan yang dibawa individu dalam sebuah sistem kepegawaian dengan hasil-hasil yang dicapai oleh para pegawai tersebut. Adapun masukan pegawai tersebut meliputi pengalaman, pendidikan, keahlian, upaya dan waktu kerja. Sedang keluaran atau hasil-hasil meliputi antara lain gaji, tunjangan-tunjangan, pengakuan dan imbalan lainnya. Keadilan internal berarti tingkat gaji yang patut dengan nilai pegawai internal bagi suatu organisasi. Jadi keadilan internal merupakan fungsi dari status relative sebuah sistem kepegawaian dalam suatu organisasi, nilai ekonomi dari hasil yang dicapai oleh pegawai.

c. Keadilan Individu

Keadilan individu adalah apabila individu-individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan kerja mereka. Pada saat seorang karyawan memperoleh kompensasi dari perusahaan, persepsi keadilan dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu rasio kompensasi meliputi pendidikan, pelatihan, dan usaha dan perbandingan rasio ini dengan rasio yang dirasakan dari karyawan lain. Teori keadilan menyatakan bahwa individu-individu menentukan apakah mereka telah diperlakukan adil dengan membandingkan dari kedua rasion tersebut.

Bernardin dan Russel (1993) dalam (Sulistiyani dan Rosidah, 2003) menjelaskan bahwa keadilan terjadi dengan membandingkan *input* dan *outcome* sendiri dengan orang lain. Menurut teori ini dirasakan adil apabila rasio input-outcome seseorang sebanding dengan pembanding. Jika rasio hasil input tidak sama atau tidak seimbang atau lebih kecil maka akan dirasakan tidak adil. Ketidakadilan dapat terjadi dengan bermacam cara, misalnya seorang pekerja menganggap gajinya tidak adil jika pekerja lain dengan kualifikasi yang sama menerima gaji yang lebih besar atau jika pekerja lebih rendah kualifikasinya menerima gaji

besarnya sama. Demikian pula dirasakan tidak adil bila mendapat kompensasi yang lebih besar dari bandingannya. Ketidakadilan merupakan salah satu sumber penyebab ketidakpuasan pegawai.

2.3.9 Kepuasan Karyawan Terhadap Kompensasi

Suatu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi (Handoko, 2000). Kenyataan yang tidak dapat disangkal lagi bahwa motivasi dasar bagi kebanyakan orang menjadi pegawai pada suatu organisasi tertentu adalah untuk mencari nafkah. Dengan adanya kompensasi itulah seseorang mau menjadi karyawan dari suatu perusahaan tertentu. Beberapa studi telah menemukan bahwa imbalan merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab paling mungkin terhadap ketidakpuasan kerja. Studi Porter (1961) dalam Wexley dan Gary (2005) menyatakan 80% dari sampel para manajer tidak puas dengan upah atau gajinya.

Keterkaitan antara kepuasan terhadap kompensasi dijelaskan oleh Sondang (2009) bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan kepentingan para pekerja mutlak perlu diperhitungkan. Kepentingan para pekerja harus mendapat perhatian dalam arti bahwa kompensasi yang diterimanya atas jasa yang diberikan pada organisasi harus memungkinkan mempertahankan harkat dan martabatnya sebagai insane yang terhormat. Sedangkan kepentingan organisasi harus terjamin dalam arti bahwa melalui kemampuan, pengetahuan, keterampilan, waktu dan tenaga para pekerjanya, organisasi dapat mencapai tujuannya. Dengan kata lain, suatu sistem imbalan yang baik mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang kemudian memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

Apabila suatu organisasi tidak mampu mengembangkan dan menerapkan sistem imbalan yang memuaskan, organisasi bukan hanya akan kehilangan tenaga-tenaga terampil dan berkemampuan tinggi, tetapi juga akan kalah bersaing di pasaran tenaga kerja. Dengan demikian maka setiap perusahaan harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat sesuai dengan kepentingan individu

dan kepentingan organisasi, sehingga dapat menopang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan lebih efisien.

Kepuasan atas imbalan atau kompensasi yang diberikan kepada tenaga kerja merupakan reaksi yang kompleks terhadap berbagai keadaan dan dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut (Sastrohadiwiryo, 2002):

- a. Kepuasan atas kompensasi yang diterima tenaga kerja adalah fungsi dari jumlah yang diterima dan diharapkan
- b. Kepuasan atas kompensasi yang diterima seorang tenaga kerja dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang diterima tenaga kerja lain
- c. Tenaga kerja sering berpandangan keliru atas kompensasi yang diterima tenaga kerja lain
- d. Kepuasan kerja secara keseluruhan dipengaruhi oleh seberapa jauh tenaga kerja merasa puas dengan besarnya kompensasi intrinsik maupun ekstrinsik yang mereka terima untuk pelaksanaan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2.4 Kinerja

2.4.1 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 memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel didalam organisasi. (Ilyas, 2002)

Deskripsi dari kinerja menurut Ilyas (2002) menyangkut 3 komponen penting yaitu: tujuan, ukuran, dan penilaian. Penentuan tujuan dari 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, sebab itu dibutuhkan ukuran apakah seorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan. Ukuran kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan personel memegang peranan penting. Aspek

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

2.4.2 Model Teori Kinerja

Ada beberapa model teori kinerja sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain:

a. Gibson (1987)

Gibson dalam Ilyas (2002) menyampaikan model teori kinerja dan melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu. Menurut Gibson (1987) ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis. Gibson (1987) melakukan analisis terhadap sejumlah variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu sebagai berikut:

1. Variabel Individu

Variabel individu dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang, dan demografis. Menurut Gibson (1987) sub variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu, sedangkan variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

2. Variabel Psikologis

Variabel psikologis terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Menurut Gibson, variabel psikologis dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya, dan variabel demografis. Sub variabel yang dikelompokkan dalam variabel ini merupakan suatu hal yang kompleks dan sulit diukur. Selain itu, Gibson (1987) juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada

usia, etnis, latar belakang budaya, dan keterampilan berbeda antara yang satu dengan yang lainnya.

3. Variabel Organisasi

Menurut Gibson (1987), variabel organisasi memiliki efek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi dikelompokkan dalam sub variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.

b. Payaman (2005)

Selain model teori kinerja Gibson (1987), terdapat model teori kinerja menurut Payaman (2005). Payaman menyatakan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja yang dapat digolongkan menjadi 3 kelompok antara lain:

1. Kompetensi individu orang yang bersangkutan

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi individu ini dikelompokkan dalam dua golongan yaitu kemampuan/keterampilan kerja, motivasi dan etos kerja.

2. Dukungan organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan saran dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan, serta kondisi dan syarat kerja.

3. Dukungan manajemen

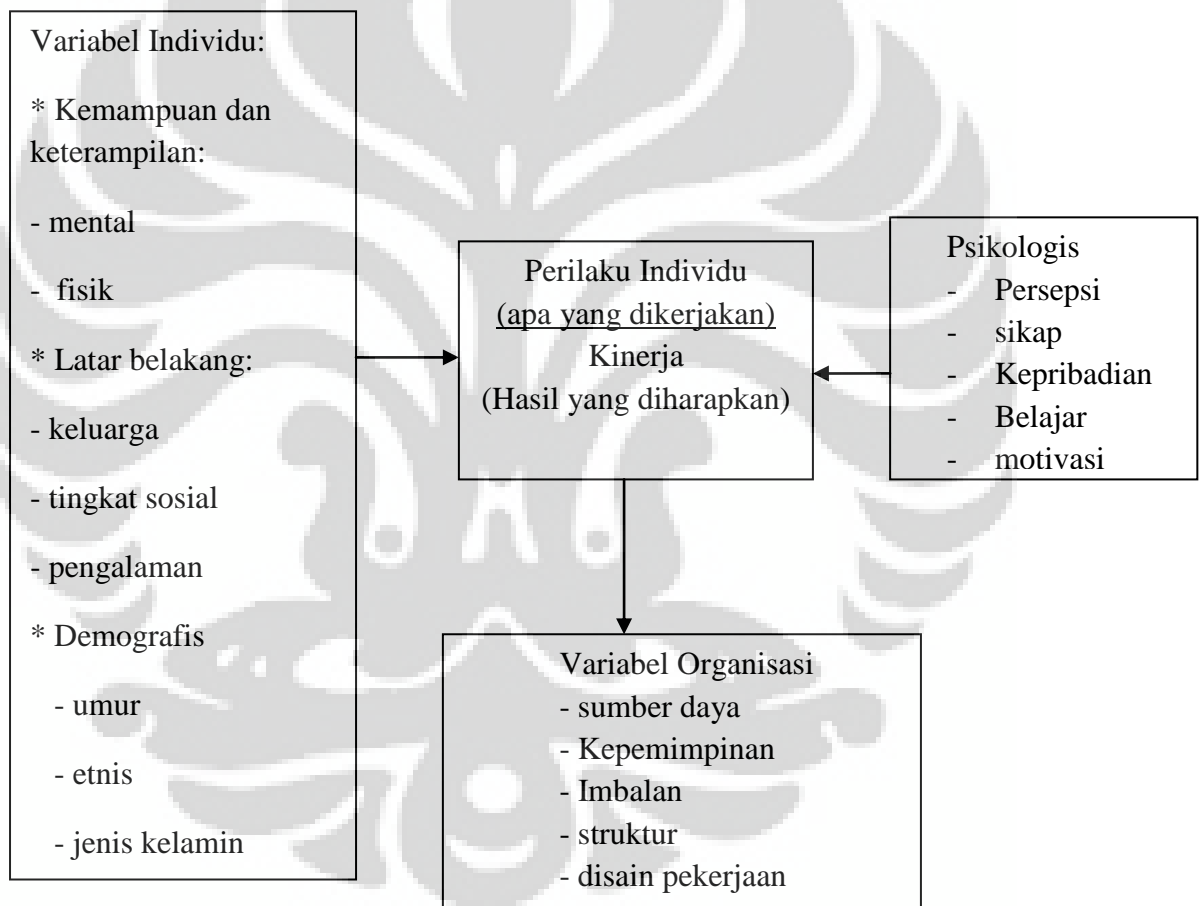
Kinerja perusahaan dan setiap orang juga sangat bergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun mengembangkan kompetensi pekerja untuk dapat bekerja secara optimal.

BAB III

KERANGKA TEORI, KERANGKA KONSEP, DAN DEFINISI OPERASIONAL

3.1 Kerangka Teori

Menurut Gibson (1987) ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis.

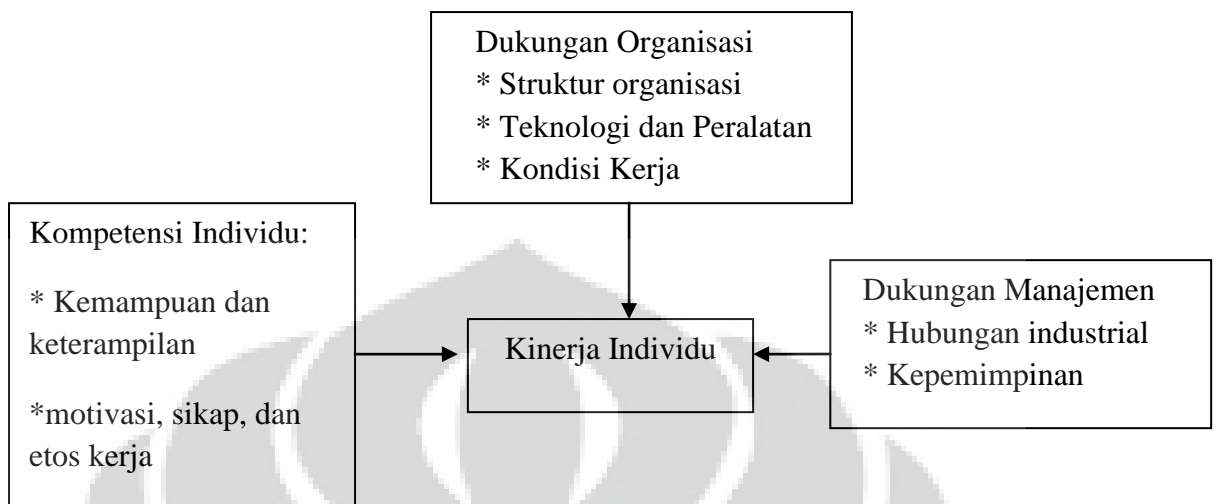


Gambar 3.1

Diagram Skematis Teori Perilaku dan Kinerja dari Gibson (1987)

Model teori kinerja menurut Payaman. Payaman menyatakan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja yang dapat digolongkan

menjadi 3 kelompok antara lain kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen.



Gambar 3.2

Model Kinerja Individu Menurut Payaman (2009)

3.2 Kerangka Konsep

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kepuasan pegawai terhadap remunerasi yang berbasis CBHRM di Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo Tahun 2011. Variabel-variabel yang digunakan sebagai dasar dalam pembuatan konsep penelitian ini, selain menggunakan beberapa ciri-ciri yang terdapat dari model teori Gibson (1987) dan Payaman (2005), digunakan pula beberapa ciri yang tidak terdapat dalam model teori tersebut, yaitu variabel-variabel yang didapat dari hasil kuesioner kepada pegawai non PNS bidang Penunjang Medik selama penelitian berlangsung yang dilakukan untuk mendapatkan informasi dari sisi pegawai.

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kepuasan pegawai non PNS terhadap remunerasi berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo. Variabel bebas yang digunakan dari model teori tersebut adalah karakteristik karyawan dan organisasi. Karakteristik karyawan yang diteliti meliputi karakteristik individu (jenis kelamin, umur, pendidikan, lama kerja, posisi/jabatan), kondisi kerja, dan motivasi. Sedangkan karakteristik organisasi meliputi kepemimpinan, supervisi, kebijakan

3.3 Definisi Operasional

Tabel 3
Definisi Operasional

No.	Variabel	Definisi	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur	Skala Ukur
Variabel Dependen						
1	Kepuasan pegawai non PNS terhadap remunerasi berbasis CBHRM (<i>Competency Based Human Resource Management</i>)	Respon/sikap pegawai non PNS terhadap pemberian remunerasi/imbalan berdasarkan kompetensi	Mengisi kuesioner dengan skala penilaian: 1= Sangat tidak puas 2= Kurang puas 3= Puas 4= Sangat puas	Kuesioner, terdiri dari 19 pernyataan	Setiap item diukur dengan skor 1-4. Skor total 19-76. Dikategorikan menjadi 2 dengan menggunakan rumus rentang skala menurut Umar (2000), yakni 1. Tidak Puas, bila \leq skor 47,5 2. Puas, bila $>$ skor 47,5	Ordinal
Variabel Independen (Individu)						
2	Jenis Kelamin	Jenis kelamin pegawai RSUD Pasar Rebo yang mengisi kuesioner	Pengisian sendiri kuesioner oleh responden	Kuesioner	1= Perempuan 2=Laki-laki	Nominal
3	Umur	Usia pegawai hingga saat pengisian kuesioner berlangsung	Pengisian sendiri kuesioner oleh responden	Kuesioner	Dikategorikan menjadi 2, yakni 1. \leq 40 2. $>$ 40	Ordinal

					(Teori Levinson dalam Santrock 2002)	
4	Pendidikan	Jenjang pendidikan formal terakhir dengan ijazah yang dicapai oleh pegawai	Pengisian sendiri oleh responden	Kuesioner	1 = SD 2 = SMP 3 = SMA 4=Perguruan Tinggi/Akademi	Ordinal
5	Tempat Kerja	Unit atau instalasi tempat pegawai melaksanakan pekerjaannya di RSUD Pasar Rebo	Pengisian sendiri oleh responden	Kuesioner	1= Instalasi Farmasi 2= Instalasi Gizi 3= Instalasi Rekam Medis 4= Instalasi Laboratorium 5=Instalasi Radiodiagnostik 6=Instalasi Penunjang Khusus (K3L, CSSD, Laundry, dan Pemulasaran Jenazah)	Nominal
6	Lama Kerja	Merupakan waktu pegawai terhitung mulai bekerja di RSUD Pasar Rebo	Pengisian sendiri oleh responden	Kuesioner	Dikategorikan menjadi 2, yakni 1. ≤ 2 tahun 2. > 2 tahun *Protap evaluasi pegawai RSUD Pasar Rebo	Ordinal
7	Posisi/jabatan	Merupakan jabatan atau	Pengisian sendiri	Kuesioner	1=Pelaksana	Ordinal

		kedudukan fungsional pegawai di RSUD Pasar Rebo	kuesioner oleh responden		2=Penanggung Jawab 3=Koordinator 4=Kepala Instalasi	
8	Kondisi kerja	Lingkungan kerja yang mendukung pegawai bekerja dengan baik	Mengisi kuesioner dengan skala penilaian: 1=Sangat tidak setuju 2=Tidak setuju 3=Setuju 4=Sangat setuju	Kuesioner, terdiri dari 6 pernyataan	Setiap item diukur dengan skor 1-4. Skor total 6-24. Dikategorikan menjadi 2 dengan menggunakan rumus rentang skala menurut Umar (2000), yakni 1. Tidak nyaman, bila \leq skor 15 2. Nyaman, bila $>$ skor 15	Ordinal
9	Motivasi	Merupakan suatu dorongan atau semangat dari diri sendiri untuk bekerja	Mengisi kuesioner dengan skala penilaian: 1= Sangat tidak setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju	Kuesioner, terdiri dari 4 pernyataan	Setiap item diukur dengan skor 1-4. Skor total 4-16. Dikategorikan menjadi 2 dengan menggunakan rumus rentang skala menurut Umar (2000), yakni 1. Rendah, bila \leq skor 10 2. Tinggi, bila $>$ skor 10	Ordinal

9	Pengetahuan pegawai mengenai sistem remunerasi yang baru	Tahu atau tidaknya pegawai terhadap informasi mengenai sistem remunerasi berdasarkan kompetensi	Mengisi kuesioner dengan skala penilaian: 1= Salah 2= Benar	Kuesioner, terdiri dari 9 pernyataan	Setiap item diukur dengan skor 1-2. Skor total 9-18. Dengan menggunakan rumus rentang skala menurut Umar (2000), dianggap menjadi: 1. Tidak Tahu bila \leq skor 13,5 2. Tahu bila $>$ skor 13,5	Ordinal
Variabel Independen (Organisasi)						
10	Kepemimpinan	Kemampuan atasan untuk memimpin dan membina hubungan dengan pegawai	Mengisi kuesioner dengan skala penilaian: 1= Sangat tidak setuju 2= Tidak Setuju 3= Setuju 4= Sangat Setuju	Kuesioner, terdiri dari 5 pernyataan	Setiap item diukur dengan skor 1-4. Skor total 5-20. Dikategorikan menjadi 2 dengan menggunakan rumus rentang skala menurut Umar (2000), yakni 1. Tidak Baik, bila \leq skor 12,5 2. Baik, bila $>$ skor 12,5	Ordinal
11	Supervisi	Kemampuan manajemen untuk memacu pegawai agar bekerja secara efektif	Mengisi kuesioner dengan skala penilaian: 1= Sangat tidak setuju 2= Tidak Setuju	Kuesioner, terdiri dari 7 pernyataan	Setiap item diukur dengan skor 1-4. Skor total 7-28. Dikategorikan menjadi 2 dengan menggunakan rumus rentang skala menurut Umar (2000), yakni	Ordinal

			3= Setuju 4= Sangat Setuju		1. Tidak Baik, bila \leq skor 17,5 2. Baik, bila $>$ skor 17,5	
12	Kebijakan Kompensasi/Remunerasi	Ada tidaknya peraturan yang dibuat oleh RSUD Pasar Rebo yang mengatur kompetensi pegawai sebagai penentuan dasar pemberian remunerasi	Mengisi kuesioner dengan skala penilaian: 1=Sangat tidak setuju 2=Tidak setuju 3=Setuju 4=Sangat setuju	Kuesioner, terdiri dari 15 pernyataan	Setiap item diukur dengan skor 1-4. Skor total 15-60. Dikategorikan menjadi 2 dengan menggunakan rumus rentang skala menurut Umar (2000), yakni 1. Tidak Ada, bila \leq skor 37,5 2. Ada, bila $>$ skor 37,5	Ordinal
13	Besaran Gaji Pokok	Jumlah uang yang diterima pegawai non PNS RSUD Pasar Rebo pada waktu tertentu dan dibayarkan secara tetap.	Mengisi kuesioner dengan skala penilaian: 1= < Rp 1.000.000 2=Rp.1.000.000-Rp2.000.000 3=Rp 2.000.000-Rp.3.000.000 4= Rp 3.000.000-	Kuesioner	Dikategorikan menjadi 2 dengan menggunakan rumus rentang skala menurut Umar (2000), yakni 1. \leq Rp 2.000.000 2. $>$ 2.000.000	Ordinal

			Rp.4.000.000			
14	Besaran Tunjangan Jabatan	Jumlah tunjangan yang diterima pegawai non PNS RSUD Pasar Rebo berdasarkan jabatannya	Mengisi kuesioner dengan skala penilaian: 1= < Rp.500.000 2= Rp.500.000- Rp.1.000.000 3= Rp.1.000.000 Rp.1.500.000 4= > Rp.1.500.000	Kuesioner	Dikategorikan menjadi 2, yakni 1. \leq Rp 500.000 2. $>$ Rp 500.000 *Berdasarkan tunjangan posisi minimum pegawai baru di RSUD Pasar Rebo	
15	Besaran Insentif	Jumlah tambahan penghasilan yang diterima oleh pegawai untuk meningkatkan semangat kerja	Mengisi kuesioner dengan skala penilaian: 1= < Rp.500.000 2=Rp.500.000- Rp.1.000.000 3=Rp.1.000.000	Kuesioner	Dikategorikan menjadi 2, yakni 1. \leq Rp 500.000 2. $>$ Rp 500.000 *Berdasarkan insentif minimum pegawai baru di RSUD Pasar Rebo	Ordinal

			Rp.1.500.000 4= >Rp.1.500.000			
16	Sosialisasi sistem remunerasi berbasis CBHRM	Pengalaman pegawai dalam mengikuti sosialisasi sistem remunerasi berdasarkan kompetensi di RSUD Pasar Rebo	Pengisian sendiri oleh responden	Kuesioner, terdiri dari 10 pernyataan	Setiap item diukur dengan skor 1-4. Skor total 15-60. Dikategorikan menjadi 2 dengan menggunakan rumus rentang skala menurut Umar (2000), yakni 1. Tidak pernah, bila \leq skor 25 2. Pernah, bila $>$ skor 25	Ordinal

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Jenis penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan desain studi *cross sectional* atau potong lintang. Alasan penggunaan desain penelitian ini karena pengukuran variabel independen dan variabel dependen dilakukan pada waktu yang bersamaan dan tiap subjek penelitian hanya diteliti satu kali saja.

4.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo yang beralamat di Jl. TB. Simatupang No.30, Jakarta Timur. Penelitian ini dilakukan pada bulan Desember 2011.

4.3 Populasi

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis di RSUD Pasar Rebo tahun 2011. Berdasarkan data Satuan Pelaksana Kepegawaian per bulan Oktober 2011, pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis berjumlah 134 pegawai yang terbagi kedalam 6 instalasi.

4.4 Sampel Penelitian

Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode total populasi, karena jumlah populasi pegawai non PNS di Bidang Pelayanan Penunjang Medik sama dengan jumlah sampel yang akan diteliti. Berdasarkan hal tersebut, sampel penelitian dalam penelitian ini adalah 134 orang Pegawai Non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis yang terbagi kedalam 6 instalasi meliputi Instalasi Farmasi, Instalasi Gizi, Instalasi Rekam Medis, Instalasi Laboratorium, Instalasi Radiodiagnostik, Instalasi Penunjang Khusus (K3L, CSSD, Laundry dan Pemulasaran Jenazah).

4.5 Instrumen Penelitian

Instrumen pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian kuantitatif ini adalah menggunakan kuesioner dengan total seluruh pernyataan sebanyak 84 pernyataan. Adapun pernyataannya adalah mengenai karakteristik pegawai (karakteristik individu, kondisi kerja, motivasi, dan pengetahuan pegawai terhadap sistem remunerasi), karakteristik organisasi (kepemimpinan, supervisi, kebijakan remunerasi, besaran remunerasi dan sosialisasai sistem remunerasi), dan kepuasan pegawai Non PNS terhadap sistem remunerasi berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo. Jawaban pernyataan tersusun dalam skala likert, berupa skala bertingkat yang memiliki 4 jenjang. Pada kuesioner ini terdapat dua jenis jawaban pernyataan sikap yang ditujukan kepada responden yaitu jawaban sangat tidak setuju hingga sangat setuju dan jawaban sangat tidak puas hingga sangat puas.

Bobot nilai mulai dari 1 hingga 4. Jawaban-jawaban yang telah diberikan bobot, kemudian dijumlahkan untuk setiap responden, guna dijadikan skor penilaian terhadap variabel-variabel yang akan diteliti. Rentang skala penilaian digunakan untuk menentukan posisi tanggapan responden dengan menggunakan nilai skor. Setiap alternatif jawaban yang terbentuk dari teknik skala peringkatan terdiri dari kisaran antara 1 hingga 4, kemudian dihitung rentang skala dengan menggunakan rumus sebagai berikut: (Umar, 2000)

$$Rs = \frac{m - 1}{m}$$

Dimana m : jumlah alternatif jawaban tiap item

Penelitian ini menggunakan skala likert 1 sampai 4 sehingga berdasarkan rumus tersebut diperoleh rentang skala dalam penelitian ini sebesar 0,75. Rentang skala dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Rentang Skala Jawaban Kuesioner

Rentang Skala	Pernyataan Jawaban
1,00 – 1,75	Sangat Tidak Setuju/Sangat Tidak Puas
1,76 – 2,50	Tidak Setuju/ Tidak Puas
2,51 – 3,25	Setuju/ Puas
3,26 – 4,00	Sangat Setuju/Sangat Puas

Berdasarkan rentang skala diatas, peneliti kemudian mengkatagorikan jawaban menjadi 2 katagori yaitu tidak setuju/tidak puas jika \leq skala 2,5 dan setuju/puas jika $>$ skala 2,5. Menghitung skor tiap komponen atau variabel adalah dengan mengalikan jumlah pernyataan dengan nilai bobotnya.

Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini seluruhnya dibuat oleh peneliti melalui pengembangan dari beberapa buku yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti dan dokumen dari rumah sakit. Sebelum dilakukan penelitian, terlebih dahulu menanyakan kepada Kepala Satuan Pelaksana Kepegawaian terkait kesesuaian isi kuesioner dengan keadaan sebenarnya di rumah sakit. Kemudian melakukan uji coba kuesioner untuk mengetahui nilai validitas dan reabilitas kuesioner.

4.6 Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen Penelitian

a. Validitas

Validitas merupakan sejauhmana ketepatan suatu alat ukur dalam mengukur suatu data. Untuk mengetahui validitas suatu instrumen dilakukan dengan cara melakukan korelasi antar skor masing-masing variabel dengan skor totalnya.

Uji coba instrumen pada penelitian ini dilakukan terhadap 30 responden dengan menggunakan program SPSS versi 13.0. Berdasarkan hasil uji validitas diketahui bahwa hampir semua dari butir pernyataan memiliki korelasi (r) yang positif dan bernilai lebih besar dari r tabel dengan menggunakan $df = n-2 = 28$ dan pada tingkat kemaknaan 5% didapat angka r tabel = 0,361. Seluruh butir pernyataan mempunyai korelasi (r) $>$ 0,361 sehingga dinyatakan valid.

b. Reabilitas

Reliabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten bila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama. Untuk mengetahui reliabilitas adalah dengan membandingkan nilai Crombach Alpha dengan nilai standar yaitu 0,6. Apabila nilai Crombach Alpha \geq 0,6 maka pernyataan tersebut reliabel.

Setelah semua pertanyaan valid semua, maka selanjutnya dilakukan uji reliabilitas. Dari hasil uji diketahui r alpha (0,948) lebih besar dibandingkan nilai 0,6. Sehingga seluruh pernyataan dalam kuesioner dinyatakan reliabel.

4.7 Jenis Data Penelitian

Jenis data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder

a. Data Primer

Data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui pembagian kuesioner kepada pegawai non PNS Bidang Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data penunjang yang diperoleh dari dokumen yang tidak diterbitkan ke khayalak umum seperti dokumen milik rumah sakit dan literatur yang telah dipublikasikan seperti buku, jurnal, maupun skripsi dan tesis mahasiswa yang sesuai dengan topik penelitian.

4.8 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- a. Data primer yang dikumpulkan dari pegawai non PNS Bidang Penunjang Medik diperoleh melalui kuesioner yang dibagikan yang berisi pernyataan-pernyataan mengenai variabel-variabel mengenai kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM.
- b. Untuk data sekunder, pengumpulan data dilakukan melalui telaah dokumen yang berasal dari Bagian Sumber Daya Manusia dan Sub Komite Mutu RSUD Pasar Rebo serta studi literatur yang berkaitan dengan topik penelitian.

4.9 Pengolahan Data

Untuk hasil kuesioner, proses pengolahan data dilakukan dengan langkah-langkah sebagai berikut:

a. *Editing*

Merupakan proses untuk memeriksa kelengkapan jawaban dari kuesioner yang telah dikembalikan

b. *Coding*

Pada tahap ini dilakukan pengelompokan data dan pemberian kode dari setiap variabel yang telah terkumpul dari hasil kuesioner dengan cara merubah data berbentuk huruf menjadi data berbentuk bilangan/angka.

c. *Entry*

Setelah semua kuesioner terisi penuh dan benar, serta sudah melewati pengkodean, maka langkah selanjutnya adalah memproses data agar data dapat dianalisis. Pemrosesan data dilakukan dengan memasukkan seluruh data dari kuesioner ke program dalam komputer. Program statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *SPSS for Windows* versi 13.

d. *Cleaning*

Merupakan kegiatan pengecekan kembali data yang sudah dimasukkan ke program dalam komputer untuk melihat adanya kesalahan atau tidak.

4.10 Metode Analisis dan Penyajian Data

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Analisis Univariat

Tujuan dari analisis univariat adalah untuk menjelaskan atau mendeskripsikan karakteristik masing-masing variabel yang diteliti. Data penelitian dikelompokkan dalam bentuk katagorik. Analisis dilakukan dengan menghitung proporsi masing-masing variabel sehingga didapatkan gambaran persentase untuk setiap variabel independen dan dependen. Data disajikan dalam bentuk tabel frekuensi atau diagram *pie*.

2. Analisis Bivariat

Setelah dilakukan analisis univariat untuk mengetahui karakteristik masing-masing variabel, kemudian dapat dilakukan analisis lebih lanjut dengan analisis bivariat. Tujuan dari analisis bivariat adalah untuk

mengetahui hubungan antara dua variabel, yaitu variabel independen dan dependen. Variabel independen dan dependen dalam penelitian ini bersifat data katagorik. Analisis variabel independen dan dependen yang dilakukan adalah analisis hubungan variabel katagorik dengan variabel katagorik. Oleh karena itu, uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah Uji Kai Kuadrat (*Chi-square*).

Proses pengujian kai kuadrat adalah membandingkan frekuensi yang terjadi (observasi) dengan frekuensi harapan (ekspektasi). Bila nilai frekuensi observasi dengan nilai frekuensi harapan sama, maka dikatakan tidak ada perbedaan yang bermakna (signifikan). Sebaliknya, apabila nilai frekuensi observasi dan nilai frekuensi harapan berbeda, maka dikatakan ada perbedaan yang bermakna. Tingkat signifikansi atau derajat kemaknaan dalam penelitian ini adalah 5% ($p \text{ value} = 0,05$). Hasil data yang sudah diolah dan dianalisis selanjutnya disajikan dalam bentuk tabel dan dijelaskan dalam bentuk tekstular untuk data sekunder dan data primer yang berupa hasil kuesioner.

BAB V

GAMBARAN UMUM RUMAH SAKIT

5.1 Gambaran Umum Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo

Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo merupakan salah satu rumah sakit pemerintah di Jakarta Timur dan saat ini berstatus sebagai rumah sakit tipe B Non Pendidikan, dengan kapasitas tempat tidur sebanyak 278 buah. Rumah sakit ini terletak di Jalan TB Simatupang, No. 30 Jakarta Timur. RSUD Pasar Rebo ini berbatasan dengan beberapa daerah di wilayah Jakarta, yaitu sebelah utara berbatasan dengan Jakarta Pusat dan Jakarta Utara, sebelah selatan berbatasan dengan Kabupaten Dati II Bogor, sebelah barat berbatasan dengan Jakarta Selatan, dan sebelah timur berbatasan dengan kota Bekasi.

RSUD Pasar Rebo berdiri diatas tanah seluas 13.000 m² yang terdiri dari dua bangunan yaitu gedung A yang mempunyai 6 lantai dan gedung B yang mempunyai 8 lantai dengan luas total bangunan 18.000 m². Diluar Gedung A dan B, RSUD Pasar Rebo memiliki gedung asrama dan gedung hemodialisa. Untuk mendukung kegiatan operasional, RSUD Pasar Rebo memiliki sumber daya listrik yang berasal dari PLN dengan kekuatan daya sebesar 1.200 KVA dan dari generator sebesar 750 KVA. Untuk memenuhi kebutuhan akan air, rumah sakit ini memiliki sumber air yang berasal dari PAM dan sumur artesis. Sedangkan untuk pengolahan limbahnya, rumah sakit ini menggunakan IPAL dan insenerator.

Adapun sarana komunikasi yang dimiliki RS Pasar Rebo antara lain telepon central dengan \pm 100 pesawat, *airphone*, mesin fax, dan *sound system*. Selain berbagai sarana tersebut, RS Pasar Rebo juga memiliki berbagai sarana penunjang di luar *core business*-nya, yaitu kantor *ambulance*, koperasi, kantor satpam, kantin yang buka selama 24 jam, masjid, wartel, mini market, ATM BNI, dan tempat parkir dengan luas lahan parkir 10.125 m².

5.1.1 Sejarah Transformasi Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo

Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo dalam perjalanannya mengalami beberapa kali transformasi atau perubahan. Berikut adalah bentuk transformasi

yang dialami oleh RSUD Pasar Rebo dari awal berdirinya rumah sakit sejak tahun 1945 sampai dengan tahun 2011:

1. Transformasi I

Tahun 1945 : Berdirinya sebuah bangunan Pos P3K sebagai balai pengobatan di Jalan Bidara Cina, Cawang, Jakarta Timur.

2. Transformasi II

Tahun 1957 : Dipindahkan lokasinya ke lokasi yang sekarang, di Jalan Letjen TB. Simatupang No.30 Pasar Rebo, Jakarta Timur. Kemudian dialihfungsikan sebagai Rumah Sakit Karantina.

3. Transformasi III

Tahun 1964 : Mulai dikhususkan untuk merawat pasien TBC Paru. Sejak saat itulah Rumah Sakit Karantina dikenal sebagai Rumah Sakit Tuberkulosa Paru. Status sebagai Unit Pelaksana Teknis Dinas Kesehatan.

4. Transformasi IV

Tahun 1987 : Sesuai dengan SK Menkes No. 303 tahun 1987 Rumah Sakit Tuberkulosa Paru berubah status menjadi Rumah Sakit Umum Kelas C.

5. Transformasi V

Tahun 1992-1996 : Diadakan uji coba Unit Swadana Daerah dan ditetapkan sebagai Rumah Sakit Swadana Daerah pada tahun 1996 setelah dinilai berhasil menjalani masa uji coba.

6. Transformasi VI

Tahun 1997 : Menempati gedung baru berlantai 8 di lokasi yang sama.

7. Transformasi VII

Tahun 1998 : Ditetapkan menjadi Rumah Sakit Umum Kelas B Non Pendidikan dan dengan status terakreditasi untuk 5 jenis pelayanan yang tersedia.

8. Transformasi VIII

Tahun 2004 : Berdasarkan Perda Nomor 15 Tahun 2004 RSUD Pasar Rebo berubah status badan hukum Unit Pelaksana Teknis Dinas Kesehatan menjadi badan hukum Perseroan Terbatas (PT).

9. Transformasi IX

Tahun 2006: Ketetapan MA No.05P/HUM/2006 tanggal 21 Februari 2006, Tentang Hak Uji Materi Perda DKI mengenai perubahan Badan Hukum 3 RSUD batal, maka Perda ini dicabut tanggal 16 Agustus 2006.

10. Transformasi X

Tahun 2007 : berubah menjadi PPKBLUD sesuai dengan Keputusan Gubernur No. 249/2007 tentang penetapan RSUD Pasar Rebo DKI Jakarta, yang menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPKBLUD) secara penuh.

11. Transformasi XI

Tahun 2008 : Pada tanggal 9 Februari, RSUD Pasar Rebo mendapatkan sertifikasi ISO 9001 : 2000.

12. Transformasi XII

Tahun 2009 : RSUD Pasar Rebo mendapatkan sertifikasi ISO 9001 : 2008 (12 Maret 2009)

13. Transformasi XIII

Tahun 2010 : Persiapan Master Plan Pembangunan Gedung Eks Akper Jayakarta.

14. Transformasi XIV

Tahun 2011 : Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo merencanakan Akreditasi 16 Pelayanan.

5.1.2 Visi dan Misi Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo

Visi RSUD Pasar Rebo adalah “Menjadi rumah sakit yang terbaik dalam memberikan pelayanan prima kepada semua lapisan masyarakat”.

5.1.3 Misi Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo

Misi RSUD Pasar Rebo adalah “Melayani semua lapisan masyarakat, yang membutuhkan layanan kesehatan individu yang bermutu dan terjangkau”.

5.1.4 Kebijakan Mutu Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo

Kebijakan Mutu RSUD Pasar Rebo adalah “Memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu oleh SDM profesional dan meningkatkan pelayanan

secara bertahap yang didukung oleh sistem manajemen mutu bagi seluruh lapisan masyarakat”.

5.1.5 Strategi dan Sasaran Mutu Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo

RSUD Pasar Rebo memiliki beberapa strategi dan sasaran mutu yang akan dicapai dalam mewujudkan pelayanan yang bermutu bagi seluruh lapisan masyarakat. Strategi Mutu yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Optimalisasi Fasilitas
 - a. Utilisasi 100%, ICU dan CVCU
 - b. Optimalisasi setiap pelayanan dan tindakan poliklinik
 - c. Optimalisasi *Medical Check Up Stationer* rumah sakit
2. Pengembangan Model Produk
 - a. Pengembangan hemodialisa dan *Medical Check Up Mobile*
 - b. Pelayanan *Echo Cardiografi* 4 dimensi dan pelayanan klinik kecantikan
3. Pengembangan Sarana dan Prasarana menuju Pelayanan Tersier
 - a. *Master Plan* gedung baru dan pembangunan gedung baru
 - b. Penambahan alat kesehatan sesuai dengan rencana pengembangan
4. Menyiapkan dan mengembangkan SDM menuju Pelayanan Tersier tahun 2011 dengan melakukan pengembangan profesi mulai tahun 2009:
 - a. Penambahan tenaga terampil
 - b. Meningkatkan tenaga terampil melalui pendidikan dan pelatihan

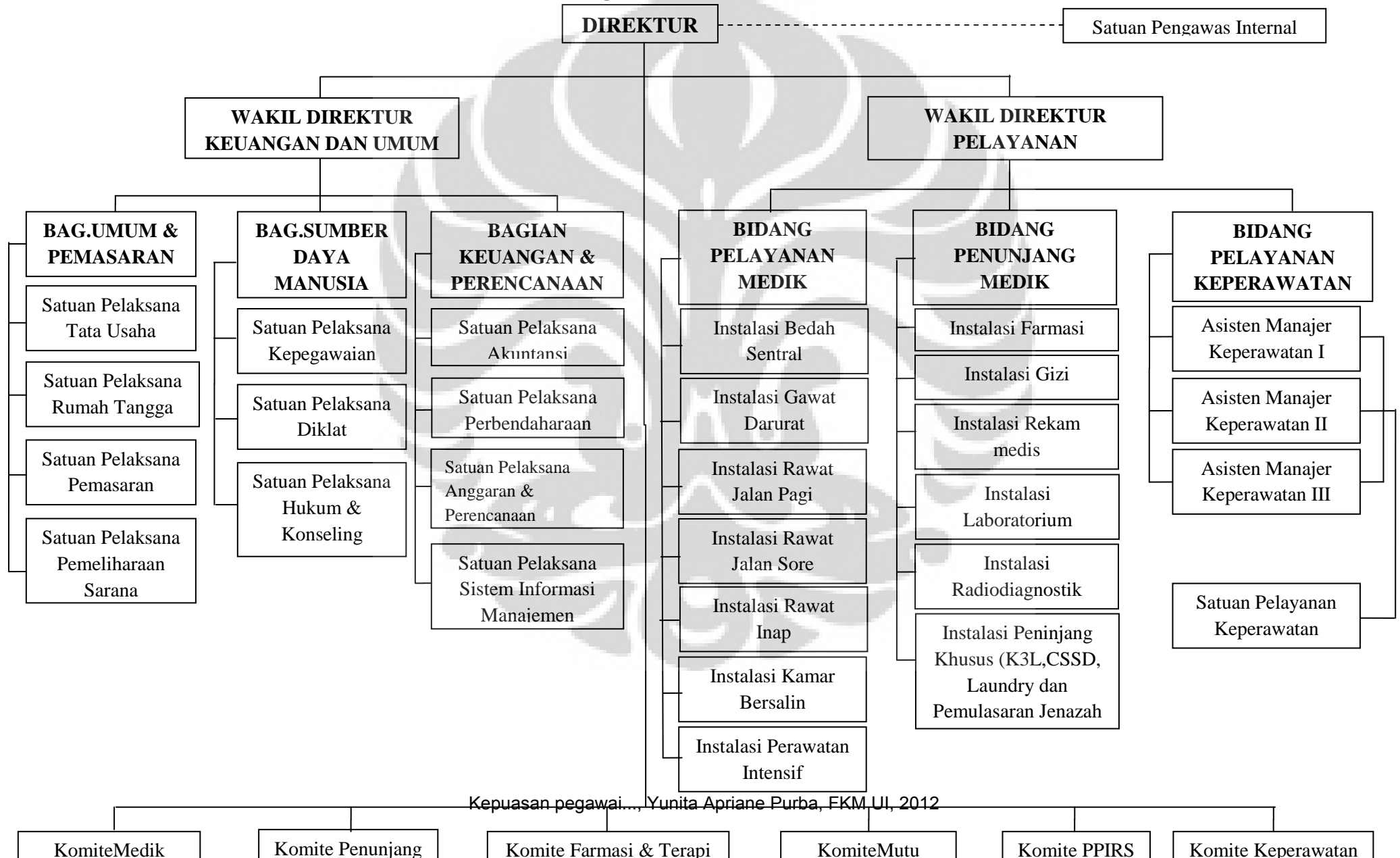
Sasaran mutu yang ditetapkan oleh RSUD Pasar Rebo adalah sebagai berikut:

1. Mempertahankan kunjungan dari tahun 2010 dengan target 100%
2. Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan target 4 dari skala 5
3. Meningkatkan BOR Rumah Sakit dengan target 77%

5.1.6 Struktur Organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo

Berdasarkan Keputusan Direktur RSUD Pasar Rebo No.042/2011 Tahun 2011, struktur organisasi Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo yang dipakai saat ini adalah sebagai berikut :

Gambar 5.1
Struktur Organisasi RSUD Pasar Rebo 201



5.1.7 Sumber Daya Manusia di RSUD Pasar Rebo

Sumber daya manusia yang terdapat di RSUD Pasar Rebo dibagi berdasarkan:

1. Jenis Ketenagaan

No	Jenis Ketenagaan	Jumlah	Total
1	PNS	216	809 Orang
2	Pegawai Tetap Non PNS	499	
3	PHL (Pegawai Harian Lepas)	58	
4	Paruh Waktu	5	
5	Kontrak	30	
6	Calon Pegawai Tetap	1	

2. Status Ketenagaan

No	Status Ketenagaan	Jenis Ketenagaan	Jumlah	Total
1	Medik	PNS	49	80
		Non PNS	24	
		Kontrak	1	
		Calon Pegawai Tetap	1	
		Paruh Waktu	5	
2	Non Medik	PNS	50	298
		Non PNS	198	
		Kontrak	3	
		PHL	47	
3	Paramedis Non Perawatan	PNS	14	85
		Non PNS	63	
		Kontrak	8	
4	Paramedis Perawatan	PNS	103	346
		Non PNS	214	
		Kontrak	18	
		PHL	11	
TOTAL				809 orang

Sumber Data : Bagian Kepegawaian RSUD Pasar Rebo Bulan Oktober 2011

5.2 Analisis Unit Pelayanan Medik

Bidang Pelayanan Medik merupakan satuan kerja pelaksana pelayanan medik yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Wakil Direktur Pelayanan. Untuk dapat melaksanakan kegiatan pelayanan medis, dibentuk 5 Instalasi Pelayanan Medis yang dibawah oleh Bidang Pelayanan Medis. Masing-masing instalasi dipimpin oleh seorang Kepala Instalasi yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab terhadap Kepala Bidang Pelayanan Medis.

5.2.1 Instalasi Rawat Jalan

Instalasi rawat jalan di Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo memiliki poliklinik yang berada di Gedung A dan terletak di lantai 1, 2, dan lantai 3. Letak poliklinik secara rinci akan dijelaskan sebagai berikut:

- a. Poliklinik Lantai 1: Poli Paru, Poli Psikiatri, Poli Bedah Saraf, Poli Karyawan
- b. Poliklinik Lantai 2: Poli MCU, Poli Rehabilitasi Medik, Poli Bedah Umum, Poli Orthopedi, Poli Urologi, Poli Kulit dan Kelamin, Poli Gigi dan Mulut, Poli Neurologi
- c. Poliklinik Lantai 3: Poli Jantung, Poli Kebidanan, Poli Anak, Poli Penyakit Dalam, Poli THT, Poli Mata, Poli Laktasi/Senam Hamil, Poli Gizi

Untuk pendaftaran di instalasi rawat jalan Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo terbagi menjadi dua jenis, yaitu pendaftaran rawat jalan pagi dan pendaftaran rawat jalan sore. Pada pagi hari, waktu buka instalasi rawat jalan dimulai pada pukul 7 pagi dan berakhir pada jam yang berbeda menurut hari pelayanan. Pada hari Senin sampai dengan Kamis, pendaftaran berakhir pada pukul 11.30, pada hari Jumat pendaftaran berakhir pada pukul 10.00, dan pada hari Sabtu, waktu pendaftaran berakhir pada pukul 11.00. Instalasi rawat jalan pagi RSUD Pasar Rebo mulai memberikan pelayanan pada pukul 08.00 hingga 14.00.

Pelayanan poliklinik pagi hari ini membuka 19 klinik spesialis, diantaranya Klinik Psikiatri, Klinik Paru, Klinik Bedah, Klinik Bedah Saraf, Klinik Karyawan, Klinik Orthopedi, Klinik Urologi, Klinik Rehabilitasi Medik, Klinik Kulit dan Kelamin, Klinik Gigi dan Mulut, Klinik Neurologi, Klinik

Medical Check Up, Klinik Jantung, Klinik Mata, Klinik THT, Klinik Penyakit Dalam, Klinik Gizi, Klinik Anak, dan Klinik Kandungan.

Untuk pendaftaran rawat jalan sore di RSUD Pasar Rebo berlangsung dari pukul 14.00 hingga 18.00 setiap hari kerja. Pelayanan yang diberikan di sore hari biasanya dimulai pada pukul 15.00 sampai dengan selesai. Pelayanan Rawat Jalan Sore ini membuka 16 Klinik Spesialis, diantaranya Klinik Psikiatri, Klinik Paru, Klinik Bedah, Klinik Orthopedi, Klinik Urologi, Klinik Rehabilitasi Medik, Klinik Kulit dan Kelamin, Klinik Gigi dan Mulut, Klinik Neurologi, Klinik Jantung, Klinik Mata, Klinik THT, Klinik Penyakit Dalam, Klinik Gizi, Klinik Anak, dan Klinik Kandungan.

Di RSUD Pasar Rebo, diterapkan peraturan yang menyatakan bahwa untuk pelayanan rawat jalan pagi, pasien tidak dapat memilih dokter siapa yang akan mengobatinya. Pihak rumah sakitlah yang menentukan dokter mana yang akan menangani pasien tersebut. Sedangkan untuk pelayanan rawat jalan sore, pasien dapat memilih dokter yang akan menanganinya jika pasien ingin berobat. Pelayanan pendaftaran rawat jalan sore didukung juga dengan sistem pendaftaran via telepon yang langsung terintegrasi dengan sistem billing rawat jalan. Selain itu, instalasi ini memiliki fasilitas ruang tunggu yang menggunakan AC sentral dan sentralisasi pembayarannya dengan pembayaran tunai atau dapat menggunakan kartu kredit.

5.2.2 Instalasi Rawat Inap

Instalasi Rawat Inap memiliki ruangan yang tersebar di gedung A dan gedung B RSUD Pasar Rebo. Ruangan tersebut antara lain ruangan VVIP, VIP, Kelas I (Ruangan Anggrek dan Teratai), Kelas II (Ruangan Mawar dan Dahlia), Kelas III (Ruangan Cempaka, Mawar, Delima, dan Melati), Kelas IIIA (Ruangan Cempaka, Mawar, Delima, dan Melati)), Ruangan Isolasi, Ruang ICU, Ruang CVCU, Ruangan High Care (Mawar), Ruangan Luka Bakar (Teratai), dan Ruang Perinatologi (Ruangan Perawatan bayi) dengan total kapasitas tempat tidur dari seluruh ruangan adalah sebanyak 278 tempat tidur.

Pasien yang datang terdiri dari pasien umum, pasien jaminan perusahaan (Jamper), pasien Askes PNS/Komersial, pasien keluarga miskin (Gakin),

Jamkesmas, Jamsostek, SKTM. Secara umum, alur proses penerimaan pasien rawat inap adalah pasien datang ke rumah sakit, lalu dokter memeriksa keadaan pasien dan menuliskan diagnosa harus dirawat. Kemudian keluarga pasien mengecek ketersediaan rawat inap dan menanyakan tarif ke *front office*. Petugas *front office* mengecek ruangan, jika ada tempat maka petugas akan membuat status pasien, keluarga pasien membayar uang muka rawat inap di kasir. Setelah melakukan pembayaran, keluarga pasien membawa status rawat inap ke poli atau IGD, lalu petugas mengantar pasien ke poli atau IGD dan melakukan serah terima dengan perawat ruangan. Kemudian perawat melakukan asuhan keperawatan kepada pasien sesuai kebutuhan, menginformasikan kepada pasien/keluarga pasien tentang peraturan di rumah sakit dan juga melakukan konsultasi kepada dokter tentang keadaan dan perkembangan pasien. Sebaliknya, jika tempat penuh maka keluarga pasien kembali ke poli/IGD kemudian pasien di bawa pulang atau pasien dirujuk ke rumah sakit lain.

Indikator pelayanan rawat inap RSUD Pasar Rebo dari tahun 2005 sampai dengan tahun 2010 adalah terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.1

Indikator Pelayanan Rawat Inap RSUD Pasar Rebo Tahun 2005 – 2010

INDIKATOR	TAHUN					
	2005	2006	2007	2008	2009	2010
BOR	70%	70%	76%	76%	75%	74%
LOS	4 Hari	4 Hari	4 Hari	4,5 Hari	4 Hari	4 Hari
TOI	2 Hari	2 Hari	1 Hari	1,5 Hari	1 Hari	1 Hari
BTO	61 Kali	61 Kali	62 Kali	61 Kali	63 Kali	63 Kali
NDR	1%	2%	2%	1%	1%	1%
GDR	3%	3%	3%	3%	3%	3%
Hari Rawat	67.868	70.388	75.352	76.014	76.734	74.810
Jumlah TT	264	272	272	274	275	278

Sumber : Data Instalasi Rawat Inap RSUD Pasar Rebo

5.3 Analisis Unit Penunjang

5.3.1 Bagian Sumber Daya Manusia

Bagian Sumber Daya Manusia merupakan satuan kerja yang dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Wakil Direktur Keuangan dan Umum. Tugas dari Kepala Bagian Sumber Daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Menyusun dan melaksanakan Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) Bagian Sumber Daya Manusia
2. Menyusun rancangan peraturan pengelolaan sumber daya manusia
3. Melaksanakan monitoring, pembinaan, pengendalian, pengembangan dan laporan kinerja dan disiplin pegawai
4. Melaksanakan perencanaan kebutuhan, penempatan, mutasi, pengembangan, pendidikan dan pelatihan pegawai
5. Melaksanakan pengurusan hak, kesejahteraan, penghargaan, kenaikan pangkat, cuti, dan pensiun pegawai
6. Menyiapkan dan memproses administrasi pengangkatan, pemindahan dan pemberhentian pegawai dalam dan dari jabatan
7. Menghimpun, mengelola, menyajikan dan memelihara data, informasi dan dokumen kepegawaian termasuk daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan dan daftar urut kepangkatan pegawai
8. Malaksanakan konseling pegawai terhadap non pegawai Negeri Sipil RSUD Pasar Rebo
9. Memfasilitasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan tenaga kesehatan dan/atau tenaga lainnya di RSUD Pasar Rebo
10. Memfasilitasi penyelesaian permasalahan hukum di RSUD Pasar Rebo
11. Menyiapkan bahan laporan Wakil Direktur Keuangan dan Umum yang berkaitan dengan tugas dan fungsi Bagian Sumber Daya Manusia
12. Melaporkan dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan fungsi Bagian Sumber Daya Manusia

Untuk dapat melaksanakan kegiatan Bagian Sumber Daya Manusia, dibentuk 3 Satuan Pelaksana yang dibawahhi oleh Kepala Bagian Sumber Daya Manusia. Masing-masing Satuan Pelaksana dipimpin oleh seorang Kepala Satuan

Pelaksana. Adapun ketiga satuan pelaksana tersebut antara lain Pelaksana Kepegawaian, Pelaksana Diklat, dan Pelaksana Hukum dan Konseling.

5.3.1.1 Satuan Pelaksana Kepegawaian

Dalam pelaksanaan tugasnya, Kepala Satuan Pelaksana Kepegawaian dibantu oleh PJ Rekrutmen dan Evaluasi Pegawai, PJ Remunerasi dan Asuransi, PJ Administrasi dan *Data Base*, dan dibantu oleh beberapa pelaksana. PJ Rekrutmen melakukan serangkaian kegiatan seperti melakukan proses rekrutmen, mendokumentasikan lamaran dan menjawab surat lamaran, membuat jadwal orientasi untuk pegawai baru, melaksanakan evaluasi penilaian kinerja pegawai serta melakukan koordinasi dengan MCU bagi pasien yang akan test MMPI. PJ Administrasi dan *Data Base* beserta *staff* secara garis besar melakukan kegiatan yang berhubungan dengan administrasi pegawai seperti membuat dan menyimpan *file* pegawai, membuat surat izin dan cuti, membuat Daftar Urut Kepangkatan (DUK), membuat Penilaian Angka Kredit (DUPAK), membuat surat keterangan penghasilan dan surat keterangan kerja, serta menginput kinerja seluruh pegawai setiap bulan sesuai dengan sistem yang ada. Kegiatan yang dilakukan oleh PJ Remunerasi dan Asuransi beserta *staff*-nya secara garis besar melaksanakan sistem remunerasi sesuai CBHRM (*Competency Base Human Resources Management*) dan mendokumentasikannya sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan. Dengan kata lain PJ Remunerasi dan Pelaksana mengurus hal-hal yang berkaitan dengan kesejahteraan pegawai seperti gaji, tunjangan posisi, insentif, dan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) bagi pegawai non PNS.

5.3.1.2 Sistem Remunerasi di RSUD Pasar Rebo

Remunerasi adalah segala imbalan yang diterima oleh pegawai baik berupa gaji, tunjangan, insentif, jasa dokter, asuransi, jaminan sosial, tabungan pensiun dan pesangon. Berdasarkan Permendagri No 61 Tahun 2007, remunerasi diberikan untuk pejabat pengelola, dewan pengawas, sekretaris dewan, dan pegawai. Sistem remunerasi yang digunakan di RSUD Pasar Rebo adalah sistem remunerasi berbasis *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM).

Sistem remunerasi berbasis CBHRM merupakan sistem remunerasi berbasis kompetensi dari masing-masing pegawai.

Adapun tujuan dari sistem remunerasi ini adalah:

- a. untuk membangun kesadaran dan kesepahaman terhadap pengelolaan SDM berbasis kompetensi
- b. Membangun komitmen untuk melakukan perbaikan dalam pengelolaan SDM termasuk didalamnya pengelolaan kompetensi, remunerasi, performansi, dan karir.

Sistem remunerasi berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo terdiri dari unsur yaitu:

1. *Pay For People*

Terdiri dari gaji pokok dan tunjangan-tunjangan (Jamsostek, kesehatan, pensiun, kesehatan diluar jam kerja, suami/istri, anak, beras, lain-lain, kesra)

2. *Pay For Position*

Adalah tunjangan posisi yang dihitung berdasarkan total nilai kompetensi dikali dengan kurs posisi

3. *Pay For Performance*

Adalah insentif kinerja yang dihitung berdasarkan total nilai kompetensi x koefisien x kurs insentif

5.4 Analisis Unit Penunjang Medik

Bidang Pelayanan Penunjang Medik merupakan satuan kerja pelaksana pelayanan penunjang medik yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Wakil Direktur Pelayanan. Untuk dapat melaksanakan kegiatan pelayanan penunjang medis, dibentuk 6 Instalasi Penunjang Medis yang dibawah oleh Bidang Pelayanan Medis. Masing-masing instalasi dipimpin oleh seorang Kepala Instalasi yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab terhadap Kepala Bidang Pelayanan Medis.

5.4.1 Instalasi Rekam Medis

Instalasi Rekam Medis dipimpin oleh seorang Kepala Instalasi yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Penunjang Medik. Rekam medis merupakan berkas yang berisikan catatan dan dokumentasi tentang identitas pasien, pemeriksaan, pengobatan, tindakan dan pelayanan lain yang telah diberikan kepada pasien. Pendokumentasian informasi medis seorang pasien kedalam rekam medis memuat data yang tepat, akurat dan komprehensif.

Pendistribusian berkas dilakukan dengan menggunakan alat katrol yang dapat mengangkut banyak berkas rekam medis, kemudian didistribusikan ke setiap klinik. Petugas rekam medis tidak dapat mengirim satu persatu berkas rekam medis secara rutin pada saat diminta mendadak. Untuk ini bagian-bagian lain yang memerlukan (untuk darurat) harus mengirim petugasnya untuk mengambil sendiri sebagian rekam medis.

RSUD Pasar Rebo menggunakan sistem pemberian nomor cara unit (Unit Numbering System). Didalam sistem pemberian secara unit ini, pada saat pasien datang pertama kali untuk berobat jalan maupun rawat inap (dirawat) maka pasien tersebut akan mendapatkan satu nomor Rekam Medis yang mana nomor tersebut akan dipakai selamanya untuk kunjungan-kunjungan selanjutnya baik untuk rawat jalan, rawat inap, maupun kunjungan ke unit-unit penunjang medis dan instalasi lain untuk mendapatkan pelayanan kesehatan di rumah sakit. Dan berkas rekam medis pasien tersebut akan tersimpan didalam satu berkas dengan satu nomor pasien. Sedangkan untuk sistem penyimpanan berkas rekam medisnya, rumah sakit ini menggunakan sistem penomoran langsung yaitu penyimpanan rekam medis dalam rak penyimpanan secara berurut sesuai dengan urutan nomornya. RSUD Pasar Rebo telah menggunakan sistem komputerisasi untuk mendukung kegiatan pelayanan, jadi data pasien langsung dapat di input menjadi data dasar pasien yang akan tersimpan di dalam komputer menjadi master pasien.

5.4.2 Instalasi Farmasi

Instalasi Farmasi dipimpin oleh seorang Kepala Instalasi yang berkedudukan dibawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bidang Penunjang Medik. Pelayanan Penunjang Farmasi memberikan pelayanan resep 24 jam,

mengelola kebutuhan belanja perbekalan farmasi rumah sakit yang meliputi belanja alat kesehatan, obat-obatan, alat beban, bahan laboratorium dan belanja CSSD dan Linen. Hal ini akan menunjang layanan kesehatan bagi pasien yang membutuhkan. Outlet Farmasi tersebar di setiap lantai pelayanan rawat jalan sehingga mudah untuk dicapai. Untuk pasien rawat inap Instalasi Farmasi menetapkan sistem distribusi *Unit Dose* dan *Konseling* terhadap obat yang diberikan oleh farmasi.

Fungsi utama farmasi di rumah sakit adalah menyediakan obat bagi pasien baik pasien rawat jalan maupun rawat inap. Aspek penting dari fungsi ini adalah upaya menilai efektifitas dan keamanan obat yang diberikan serta interaksinya dengan modulasi pengobatan yg lainnya. Sistem informasi yg baik akan sangat membantu pelayanan kefarmasian di RS.

5.4.3 Instalasi Gizi

Pelayanan penunjang gizi memiliki tugas untuk melakukan pelayanan berupa perencanaan asupan makanan kepada pasien (menu biasa dan menu diet) serta untuk karyawan shift sore, shift malam dan petugas jaga. Pelayanan gizi bertanggungjawab dalam pengelolaan kebutuhan perbekalan gizi rumah sakit, meliputi belanja makanan pasien baik makanan kering maupun basah, makanan pegawai, alat dapur, belanja kemasan (tempat makanan) dan belanja gas elpiji. Instalasi gizi dipimpin oleh seorang Kepala Instalasi di bawah koordinasi Wakil Direktur Pelayanan Penunjang Medik.

5.4.4 Instalasi Laboratorium

Instalasi Laboratorium dipimpin oleh Kepala Instalasi yang berperan sebagai pemimpin dan pengawas. Laboratorium merupakan pelayanan penunjang yang memiliki kontribusi besar terhadap peningkatan kinerja rumah sakit. Karena prospeknya yang baik, banyak pesaing yang muncul di sekitar RSUD Pasar Rebo dan mulai membidik pasar yang berobat di klinik Rumah Sakit Pasar Rebo. Kegiatan di Instalasi laboratorium terdiri dari pemeriksaan patologi klinik, patologi anatomi dan pelayanan Bank Darah.

5.4.5 Instalasi Radiodiagnostik

Radiodiagnostik adalah salah satu penunjang medis yang sangat diperlukan guna membantu ketepatan diagnosis dan pengobatan yang dilakukan oleh dokter. Pelayanan Radiologi di RSUD Pasar Rebo melayani pemeriksaan radiodiagnostik tanpa kontras dan pemeriksaan dengan kontras. Kegiatan utama instalasi ini adalah melakukan pemeriksaan radiologi kepada pasien, baik pasien rawat jalan maupun pasien rawat inap. Pasien yang sudah mendaftar memasuki ruangan persiapan kemudian dilakukan pemeriksaan sesuai dengan keterangan dari dokter atau rujukan. Selanjutnya, petugas radiodiagnostik melakukan verifikasi hasil pemeriksaan kemudian menyerahkan hasilnya kepada pasien.

5.4.6 Instalasi Penunjang Khusus

5.4.6.1 Instalasi Keselamatan Kesehatan Kerja dan Lingkungan (K3L)

Berdasarkan Prosedur Mutu di Instalasi K3L, kegiatan di instalasi ini meliputi penyehatan ruangan, pemantauan *house keeping* bekerja sama dengan koperasi karyawan RSUD Pasar Rebo, pengendalian manajemen risiko, pengelolaan limbah padat dan cair, pemusnahan arsip bekerja sama dengan Instalasi Rekam Medis, pengelolaan air bersih, pemantauan sanitasi makanan berkoordinasi dengan Instalasi Gizi, pemantauan sistem alarm, pemantauan APAR (Alat Pemadam Api Ringan), perizinan alat rumah sakit bekerjasama dengan Satuan Pelaksana Pemeliharaan Sarana, pemantauan keselamatan radiasi bekerja sama dengan Instalasi radiodiagnostik. Selain itu, kegiatan di instalasi K3L seperti investigasi wabah, investigasi dan pencatatan kecelakaan kerja serta pelatihan infeksi nosokomial dilaksanakan dengan kerjasama Komite Medik, Non Medik, dan Keperawatan.

5.4.6.2 Instalasi *Central Sterile Supply Departement* (CSSD)

Instalasi CSSD merupakan salah satu unit yang dibawah oleh Instalasi Penunjang Khusus yang fungsinya memberikan pelayanan untuk jasa sterilisasi alat-alat kesehatan di unit rumah sakit seperti Instalasi Bedah Sentral, Instalasi Gawat Darurat, Instalasi Rawat Jalan, dan Instalasi Rawat Inap. Berdasarkan wawancara dengan salah satu pelaksana di instalasi ini, metode yang digunakan

untuk melakukan pensterilan adalah metode suhu tinggi dan metode suhu rendah. Metode suhu tinggi disterilkan dengan suhu 131-138° sedangkan metode suhu rendah dengan menggunakan plasma H₂O₂. Jadi plastik, selang, atau barang yang tidak meresap air bisa disterilkan dengan suhu rendah.

5.4.6.3 Instalasi Laundry

Instalasi *Laundry* merupakan salah satu unit yang dibawah oleh Instalasi Penunjang Khusus yang kegiatannya menerima linen kotor dari pegawai dan unit lain di RSUD Pasar Rebo. Linen yang kotor tersebut dibedakan menurut jenis nodanya yaitu linen dengan noda infeksius, noda berat, noda ringan atau tidak bernoda. Kegiatan penimbangan dilakukan setelah penerimaan dan sebelum pencucian linen. Setelah itu, petugas akan melakukan pencucian dan pengeringan. Linen yang kering lalu disetrika dan disimpan. Setelah itu barulah didistribusikan kembali ke unit-unit terkait. Apabila setelah dikeringkan ditemukan linen dalam keadaan rusak, maka dilakukan proses penjahitan atau penghapusan linen.

5.4.6.4 Instalasi Pemulasaran Jenazah

Instalasi Pemulasaran Jenazah merupakan salah satu unit yang dibawah oleh Instalasi Penunjang Khusus yang kegiatannya menerima jenazah dari dalam dan luar rumah sakit. Petugas di instalasi pemulasaran jenazah melakukan observasi terhadap jenazah selama 2 jam. Selanjutnya, petugas memutuskan apakah jenazah tersebut akan dipulasara atau tidak. Keluarga jenazah yang akan dipulasara lalu diinformasikan untuk membayar di kasir Instalasi Gawat Darurat. Jenazah yang akan dipulasara kemudian diperlakukan menurut agama dan kepercayaan yang dianutnya. Setelah proses pemulasaran jenazah selesai, jenazah akan dibawa keluar dari Instalasi Pemulasaran Jenazah untuk disemayamkan setelah terlebih dahulu diinformasikan kepada keluarga jenazah. Jenazah dapat dibawa pulang dengan menggunakan kendaraan keluarga atau kendaraan yang disediakan oleh rumah sakit (*ambulance*)

BAB VI

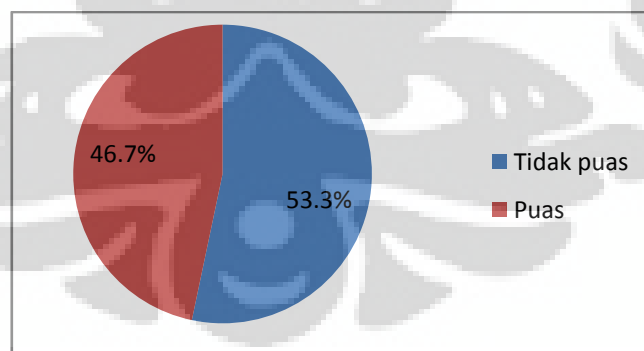
HASIL PENELITIAN

6.1 Kepuasan Pegawai Non PNS Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Variabel kepuasan pegawai non PNS terhadap remunerasi berbasis CBHRM diukur menggunakan kuesioner yang berisi 19 pertanyaan. Jawaban atas pernyataan tersebut dinilai mulai dari sangat tidak puas sampai sangat puas. Kemudian total skor variabel kepuasan pegawai terhadap remunerasi dikategorikan menjadi 2, yaitu "tidak puas" dan "puas". Pembagian total skor menjadi 2 kategori tersebut berdasarkan rentang skala menurut Umar (2000). Dari hasil perhitungan didapatkan skor tidak puas adalah kurang dari atau sama dengan 47,5 dan skor puas adalah lebih dari 47,5.

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui terdapat 57 responden (53,3%) yang menyatakan bahwa responden tidak puas terhadap remunerasi yang diterima. Sedangkan responden yang menyatakan bahwa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM sebanyak 50 responden (46,7%).

Gambar 6.1
Distribusi Kepuasan Responden Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM
di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011



Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel supervisi di RSUD Pasar Rebo

Tabel 6.1
Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Kepuasan Pegawai
Non PNS Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM (N = 107)

N O	Pernyataan	Persentase Jawaban (%)				Skor
		STP	TP	P	SP	
1	Kebijakan remunerasi di RSUD Pasar Rebo telah sesuai harapan saya	18,7	71,0	10,3	0	205
2	Besarnya remunerasi yang saya terima setiap bulan lebih baik jika dibandingkan dengan sebelum diterapkannya remunerasi berdasarkan kompetensi	9,3	54,2	36,4	0	243
3	Besarnya remunerasi yang saya terima setiap bulan sudah memenuhi kebutuhan dasar	12,1	56,1	31,8	0	235
4	Besarnya remunerasi yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dengan harapan saya	14,0	72,0	14,0	0	214
5	Besarnya remunerasi yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dengan kompetensi saya	11,2	63,6	25,2	0	229
6	Besarnya gaji pokok yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dengan pendidikan saya	5,6	30,8	62,6	0,9	277
7	Besarnya tunjangan-tunjangan (Jamsostek, kesehatan, kecelakaan diluar jam kerja, suami/istri, beras, TPP, kesra) yang saya terima setiap bulan sudah memadai	7,5	50,5	40,2	1,9	253
8	Besarnya gaji pokok yang saya terima setiap bulan sudah sebanding dengan masa kerja saya	5,6	39,3	54,2	0,9	268
9	Besarnya tunjangan jabatan/posisi yang saya terima setiap bulan sudah sebanding dengan jabatan/posisi saya saat ini	7,5	42,1	48,6	1,9	262
10	Besarnya insentif yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dengan kinerja saya	3,7	47,7	47,7	0,9	263
11	Insentif saya akan dipotong sebesar Rp 2500/hari apabila saya datang terlambat	3,7	13,1	83,2	0	299
12	Apabila saya terlambat 20menit, pemotongan akan sama dengan pegawai yang terlambat lebih dari 1jam	4,7	50,5	43,9	0,9	258
13	Insentif saya akan dipotong sebesar Rp 2500/hari apabila saya datang terlambat	2,8	11,2	86,0	0	303
14	Apabila saya pulang cepat 20menit, pemotongan akan sama dengan pegawai yang pulang lebih awal dari saya	5,6	47,7	46,7	0	258
15	Insentif saya akan dipotong sebesar Rp 15.000 apabila saya tidak apel senin	7,5	20,6	71,0	0,9	286
16	Pemberian remunerasi berbasis CBHRM mendorong saya menjadi karyawan dengan kinerja yang tinggi	4,7	19,6	73,8	1,9	292
17	Pemberian remunerasi berbasis CBHRM mendorong saya untuk semakin meningkatkan	3,7	18,7	75,7	1,9	295

	keterampilan/kompetensi saya					
18	Pemberian remunerasi berbasis CBHRM mendorong saya untuk semakin meningkatkan kemampuan saya	3,7	22,4	72,9	0,9	290
19	Remunerasi yang saya terima di RSUD Pasar Rebo lebih besar dibandingkan dengan remunerasi yang diterima pegawai lain di RSUD lain dengan posisi/jabatan yang sama	5,6	51,4	40,2	2,8	257

6.2 Karakteristik Pegawai

6.2.1 Karakteristik Individu

Karakteristik pegawai yang menjadi responden dalam penelitian ini terdiri atas jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, tempat kerja, lama bekerja, dan posisi/jabatan di rumah sakit.

Tabel 6.2
Distribusi Responden Menurut Karakteristik Individu
di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Karakteristik Individu	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin		
1. Perempuan	65	60,7
2. Laki-laki	42	39,3
Umur		
1. ≤ 40 tahun	78	72,9
2. > 40 tahun	29	27,1
Pendidikan Terakhir		
1. SD	2	1,9
2. SMP	6	5,6
3. SMA	72	67,3
4. PT/Akademi	27	25,2
Tempat Kerja		
1. Instalasi Farmasi	33	30,8
2. Instalasi Gizi	14	13,1
3. Instalasi Rekam Medis	14	13,1
4. Instalasi Laboratorium	20	18,7
5. Instalasi Radiodiagnostik	7	6,5
6. Instalasi Penunjang Khusus (K3L, CSSD, Laundry, dan Pemulasaran Jenazah)	19	17,8
Lama Kerja		
1. ≤ 2 tahun	8	7,5
2. > 2 tahun	99	92,5
Posisi/Jabatan		
1. Pelaksana	100	93,5
2. Penanggung Jawab	4	3,7
3. Koordinator	3	2,8

4. Kepala Instalasi	0	0
Total	107	100

Untuk distribusi responden berdasarkan jenis kelamin terlihat bahwa pegawai Non PNS di RSUD Pasar Rebo yang menjadi responden terbanyak adalah responden perempuan yaitu sebanyak 65 orang (60,7%), sedangkan responden laki-laki berjumlah 42 orang (39,3%).

Pada tabel diatas, umur responden dikategorikan menjadi 2 yaitu kurang dari atau sama dengan 40 tahun dan lebih dari 40 tahun. Kategori variabel umur berdasarkan teori Levinson yang menyatakan bahwa pada usia 40 tahun, seseorang telah mencapai tempat yang stabil dalam karirnya dan memiliki visi pada jenis kehidupan yang akan dijalannya sebagai orang dewasa usia tengah baya. Berdasarkan distribusi responden menurut umur maka pegawai Non PNS RSUD Pasar Rebo yang menjadi responden terbanyak berdasarkan umur adalah kelompok umur kurang dari atau sama dengan 40 tahun yaitu sebanyak 78 orang (72,9%). Sedangkan untuk kelompok umur lebih dari 40 tahun sebanyak 29 orang (27,1%).

Untuk distribusi responden berdasarkan pendidikannya dapat dilihat bahwa sebagian besar responden pada penelitian ini berpendidikan SMA yaitu sebanyak 72 orang (67,3%). Hanya 2 orang (1,9%) responden yang berpendidikan SD, 6 orang SMP (5,6%) sedangkan responden lulusan perguruan tinggi/akademi sebanyak 27 orang (25%).

Berdasarkan tempat kerja terlihat bahwa pegawai Non PNS di RSUD Pasar Rebo yang menjadi responden terbanyak adalah responden yang bekerja di Instalasi Farmasi yaitu 33 orang (30,8%) sedangkan responden dengan jumlah yang paling sedikit bekerja di Instalasi Radiodiagnostik yaitu 7 orang (6,5%).

Pada tabel diatas lama kerja dikategorikan menjadi 2 yaitu kurang dari atau sama dengan 2 tahun dan lebih dari 2 tahun. Hal ini berdasarkan pada peraturan pegawai yang terdapat dalam protap evaluasi pegawai dimana setelah melalui tiga kali evaluasi selama 2 tahun kerja, pegawai baru yang diterima di RSUD Pasar Rebo akan diangkat menjadi pegawai tetap. Jadi maksimal masa kerja pegawai baru non PNS adalah 2 tahun. Untuk distribusi responden berdasarkan lama kerjanya dapat dilihat bahwa pegawai non PNS di RSUD Pasar Rebo yang menjadi responden terbanyak terdapat pada kelompok responden dengan lama

kerja kurang dari atau sama dengan 2 tahun yaitu sebanyak 8 orang (7,5%) sedangkan responden dengan lama kerja lebih dari 2 tahun sebanyak 99 orang (92,5%)

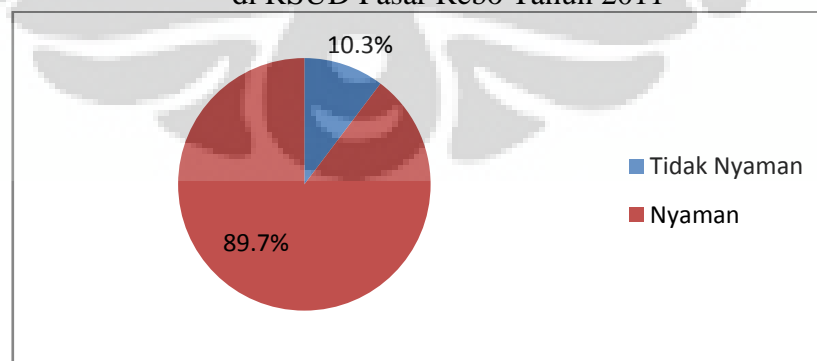
Di RSUD Pasar Rebo terdapat 4 posisi pada setiap instalasi yaitu Kepala Instalasi, Koordinator, Penanggung Jawab, dan Pelaksana. Pada tabel terlihat bahwa pegawai Non PNS yang menjadi responden dalam penelitian ini hampir seluruhnya merupakan pegawai yang memiliki jabatan sebagai pelaksana yaitu sebanyak 100 orang (93,5%). Sedangkan responden dengan jabatan penanggung jawab dan koordinator masing-masing sebanyak 4 orang (3,7%) dan 3 orang (2,8%).

6.2.2 Kondisi Kerja

Persepsi responden terhadap kondisi tempat kerja di unit ia bekerja diukur menggunakan kuesioner yang berisi 6 pernyataan. Total skor variabel kondisi kerja responden dikategorisasikan menjadi 2, yaitu “tidak nyaman bila skor kurang dari atau sama dengan 15” dan “nyaman bila skor lebih dari 15”. Kategorisasi variabel kondisi kerja didasarkan pada rentang skala menurut Umar (2000).

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui terdapat 11 responden (10,3%) yang menyatakan bahwa kondisi kerja masih tidak nyaman. Sedangkan 96 responden (89,7%) menyatakan kondisi kerja di unit ia bekerja sudah nyaman.

Gambar 6.2
Distribusi Reponden Menurut Kondisi Kerja
di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011



Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel kondisi kerja.

Tabel 6.3
Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kondisi Kerja

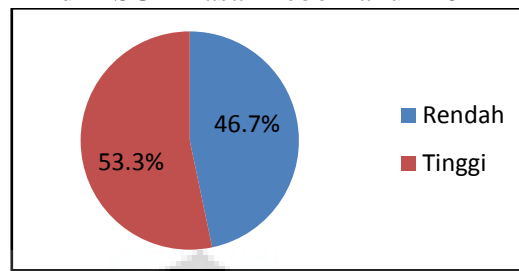
No	Pernyataan	Persentase Jawaban				Skor
		STS	TS	S	SS	
1	Kondisi sarana dan prasarana di RSUD Pasar Rebo membantu saya dalam melaksanakan tugas	1,9	11,2	80,4	6,5	312
2	Kebersihan ruangan di RSUD Pasar Rebo telah menciptakan kenyamanan saya dalam bekerja	2,8	9,3	74,8	13,1	312
3	Penerangan yang cukup dan tidak menyilaukan membantu pegawai dalam melaksanakan tugasnya	0,9	85,1	14	0	335
4	AC di ruangan memberikan rasa nyaman kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya	2,8	19,6	57,9	19,6	315
5	Pertukaran udara yang baik di RSUD Pasar Rebo menyehatkan badan	3,7	27,1	57,9	11,2	296
6	Rekan kerja pegawai di RSUD Pasar Rebo merupakan orang-orang yang baik dan menyenangkan	0	0	89,7	10,3	332

6.2.3 Motivasi Pegawai

Responden pada penelitian ini memberikan penilaian terhadap empat pernyataan mengenai motivasi pegawai. Total skor variabel motivasi pegawai yang menjadi responden dikategorisasikan menjadi 2, yaitu “rendah bila skor kurang dari atau sama dengan 10” dan “tinggi bila skor lebih dari 10”. Pembagian total skor menjadi 2 kategori tersebut berdasarkan rentang skala menurut Umar (2000).

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui terdapat 50 responden (46,7%) yang menyatakan bahwa motivasinya rendah. Sedangkan 57 responden lain (53,3%) menyatakan bahwa motivasi pegawai untuk bekerja adalah tinggi.

Gambar 6.3
Distribusi Reponden Menurut Motivasi Pegawai
di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011



Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel motivasi pegawai

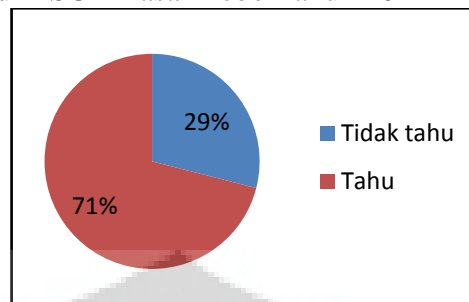
Tabel 6.4
Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel
Motivasi Pegawai (N = 107)

No	Pernyataan	Persentase Jawaban				Skor
		STS	TS	S	SS	
1	Pegawai di RSUD Pasar Rebo melakukan pekerjaan atas dorongan atau semangat dari diri sendiri	0,9	6,5	84,1	8,4	321
2	Pegawai di RSUD Pasar Rebo melakukan pekerjaan atas keterpaksaan	27,1	60,7	11,2	0,9	199
3	Pegawai di RSUD Pasar Rebo bekerja untuk mncapai kepuasan tersendiri	10,3	49,5	37,4	2,8	249
4	Pegawai di RSUD Pasar Rebo melakukan pekerjaan karena tugasnya menarik	1,9	47,7	46,7	3,7	270

6.2.4 Pengetahuan Pegawai Mengenai Sistem Remunerasi Berbasis CBHRM

Responden pada penelitian ini memberikan penilaian terhadap sembilan pernyataan mengenai pengetahuan pegawai mengenai sistem remunerasi yang baru di RSUD Pasar Rebo. Berdasarkan pada nilai dalam rentang skala, total skor variabel pengetahuan dibagi menjadi 2 dan dianggap menjadi “tidak tahu bila skor kurang dari atau sama dengan 13,5” dan “tahu bila skor lebih dari 13,5”. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui terdapat 31 responden (29%) yang tidak tahu mengenai sistem remunerasi yang baru RSUD Pasar Rebo. Sedangkan responden yang tahu mengenai sistem remunerasi yang baru RSUD Pasar Rebo adalah sebanyak 76 orang (71%).

Gambar 6.4
Distribusi Reponden Menurut Pengetahuan Mengenai Sistem Remunerasi
di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011



Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel pengetahuan pegawai di RSUD Pasar Rebo

Tabel 6.5
Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel Pengetahuan Pegawai Mengenai Sistem Remunerasi Berbasis CBHRM (N = 107)

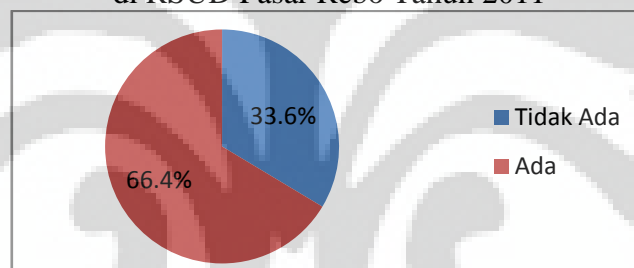
NO	Pernyataan	Persentase Jawaban (%)		Skor
		S	B	
1	Di RSUD Pasar Rebo sistem remunasinya berbasis CBHRM (Kompetensi)	11,2	88,8	202
2	Di RSUD Pasar Rebo, remunerasi berdasarkan kompetensi dikelompokkan atas kompetensi dasar, kompetensi personal, kompetensi manajerial, kompetensi khusus	10,3	89,7	203
3	Di RSUD Pasar Rebo, semakin kompeten seorang pegawai, maka jumlah remunerasi yang diterimanya semakin besar	27,1	72,9	185
4	Di RSUD Pasar Rebo, remunerasi terbagi atas gaji pokok, tunjangan posisi, dan insentif	12,1	87,9	201
5	Di RSUD Pasar Rebo terdapat ketentuan yang membedakan pemberian gaji pokok berdasarkan pendidikan dan masa kerja	11,2	88,8	202
6	Di RSUD Pasar Rebo terdapat ketentuan yang membedakan pemberian tunjangan jabatan/posisi berdasarkan jabatannya	10,3	89,7	203
7	Di RSUD Pasar Rebo terdapat ketentuan yang membedakan pemberian insentif berdasarkan kinerjanya	36,4	63,6	175
8	Pegawai akan memperoleh remunerasi yang besarnya ditentukan dengan perhitungan gaji pokok, tunjangan jabatan, dan insentif	24,3	75,7	188
9	Pegawai yang menangani pekerjaan yang sama, menerima gaji yang sama pula	61,7	38,3	148

6.3 Karakteristik Organisasi

6.3.1 Kepemimpinan

Responden pada penelitian ini memberikan penilaian terhadap lima pernyataan mengenai persepsi mengenai kepemimpinan di RSUD Pasar Rebo. Total skor variabel kepemimpinan dikategorisasikan menjadi 2, yaitu “tidak baik bila skor kurang dari atau sama dengan 12,5” dan “baik bila skor lebih dari 12,5”. Pembagian total skor menjadi 2 kategori tersebut berdasarkan rentang skala menurut Umar (2000). Berdasarkan hasil analisis data, diketahui terdapat 36 responden (33,6%) yang memiliki persepsi tidak baik terhadap kepemimpinan atasan. Sedangkan 71 responden lain (66,4%) memiliki persepsi baik terhadap kepemimpinan atasan.

Gambar 6.5
Distribusi Reponden Menurut Kepemimpinan
di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011



Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel kepemimpinan di RSUD Pasar Rebo

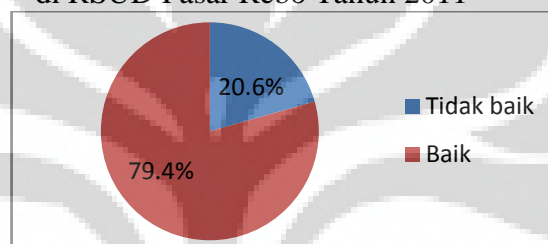
Tabel 6.6
Persentase Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel
Kepemimpinan (N = 107)

NO	Pernyataan	Persentase Jawaban (%)				Skor
		STS	TS	S	SS	
1	Pemimpin sangat memahami kondisi seluruh pegawainya	5,6	43,0	50,5	0,9	264
2	Pemimpin sangat tegas dalam pengampilan keputusan	2,8	45,8	46,7	4,7	271
3	Pemimpin membina hubungan baik dengan bawahannya	1,9	26,2	64,5	7,5	297
4	Pemimpin berorientasi kepada hasil dan prestasi	1,9	24,3	69,2	4,7	296
5	Pemimpin adalah seseorang yang memiliki tanggung jawab yang besar	13,1	80,4	6,5	0	311

6.3.2 Supervisi

Responden pada penelitian ini memberikan penilaian terhadap tujuh pernyataan mengenai supervisi di RSUD Pasar Rebo. Total skor variabel supervisi dikategorisasikan menjadi 2, yaitu “tidak baik bila skor kurang dari atau sama dengan 17,5” dan “baik bila skor lebih dari 17,5”. Kategorisasi variabel supervisi didasarkan pada rumus rentang skala menurut Umar. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui terdapat 22 responden (20.6%) yang menyatakan bahwa supervisi di RSUD Pasar Rebo tidak baik. Sedangkan responden yang menyatakan bahwa supervisi adalah baik yaitu 85 responden lain (79.4%).

Gambar 6.6
Distribusi Reponden Menurut Supervisi
di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011



Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel supervisi di RSUD Pasar Rebo

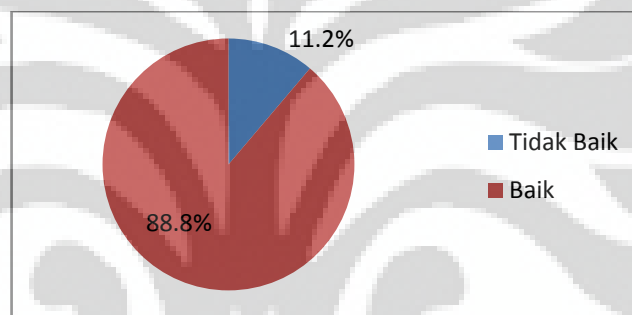
Tabel 6.7
Persentase Distribusi Jawaban Responden terhadap Variabel
Supervisi (N = 107)

NO	Pernyataan	Persentase Jawaban (%)				Skor
		STS	TS	S	SS	
1	Supervisi mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan	0	13,1	80,4	6,5	313
2	Supervisi membantu pegawai dalam kesulitan melaksanakan tugas	0,9	18,7	73,8	6,5	306
3	Supervisi mengoptimalkan pemanfaatan dan potensi pegawai	0,9	18,7	74,8	5,6	305
4	Supervisi membuka kesempatan yang luas bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan	0,9	29,0	60,7	9,3	299
5	Supervisi membangun motivasi kerja pegawai	0	25,2	68,2	6,5	301
6	Supervisi menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai	0	16,8	75,7	7,5	311
7	Supervisi memberikan penghargaan atas prestasi kerja pegawai	3,7	30,8	61,7	3,7	275

6.3.3 Kebijakan Remunerasi

Responden pada penelitian ini memberikan penilaian terhadap limabelas pernyataan mengenai kebijakan remunerasi di RSUD Pasar Rebo. Variabel kebijakan remunerasi dikategorisasikan menjadi 2, yaitu “tidak ada bila skor kurang dari atau sama dengan 37,5” dan “ada bila skor lebih dari 37,5”. Pembagian total skor menjadi 2 kategori tersebut berdasarkan rentang skala menurut Umar (2000). Berdasarkan hasil analisis data, diketahui terdapat 12 responden (11.2%) yang menyatakan bahwa tidak ada kebijakan remunerasi di RSUD Pasar Rebo. Sedangkan responden yang menyatakan ada kebijakan remunerasi di RSUD Pasar Rebo sebanyak 95 responden (88.8%).

Gambar 6.7
Distribusi Reponden Menurut Kebijakan Remunerasi
di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011



Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel supervisi di RSUD Pasar Rebo

Tabel 6.8
Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Variabel
Kebijakan Remunerasi (N = 107)

No	Pernyataan	Persentase Jawaban (%)				Skor
		STS	TS	S	SS	
1	Kebijakan remunerasi di RSUD Pasar Rebo mulai diberlakukan pada tanggal 28 April 2011	3,7	30,8	61,7	3,7	284
2	Remunerasi di RSUD Pasar Rebo ditentukan berdasarkan kompetensi pegawai	3,7	23,4	65,4	7,5	296
3	Remunerasi berdasarkan kompetensi di RSUD Pasar Rebo dikelompokkan atas kompetensi dasar, kompetensi personal,	4,7	13,1	74,8	7,5	305

	kompetensi manajerial, kompetensi khusus					
4	Remunerasi di RSUD Pasar Rebo terbagi atas gaji pokok (P1), tunjangan posisi (P2), dan insentif (P3)	4,7	16,8	73,8	4,7	299
5	Gaji Pokok di RSUD Pasar Rebo ditentukan berdasarkan pendidikan pegawai	1,9	9,3	80,4	8,4	316
6	Semakin tinggi pendidikan seorang pegawai, maka jumlah gaji yang diterimanya semakin besar	1,9	16,8	72,0	9,3	309
7	Gaji Pokok di RSUD Pasar Rebo ditentukan berdasarkan masa kerja pegawai	0,9	6,5	77,6	15,0	328
8	Semakin lama masa kerja seorang pegawai, maka jumlah gaji yang diterimanya semakin besar	3,7	12,1	72,0	12,1	314
9	Tunjangan posisi/jabatan di RSUD Pasar Rebo diperoleh dari jabatan/posisi masing-masing pegawai	0,9	10,3	85,0	3,7	312
10	Semakin tinggi jabatan seorang pegawai, maka jumlah remunerasi yang diterimanya semakin besar	5,6	19,6	66,6	8,4	297
11	Insentif di RSUD Pasar Rebo dipengaruhi oleh jumlah hari masuk, datang terlambat, pulang cepat, apel masing-masing pegawai	2,8	2,8	84,1	10,3	323
12	Di RSUD Pasar Rebo, semakin banyak jumlah hari masuk pegawai, maka jumlah insentif yang diterimanya semakin besar	4,7	15,9	68,2	11,2	306
13	Di RS Pasar Rebo, insentif pada manajemen akan dipotong sebesar Rp 10.000/hr dan <i>staff</i> sebesar Rp2500/hr apabila datang terlambat/pulang cepat	6,5	11,2	74,8	7,5	303
14	Di RSUD Pasar Rebo, pegawai yang terlambat selama 2 jam akan sama pemotongannya dengan pegawai yang terlambat selama 20menit	6,5	29,9	54,2	9,3	285
15	Di RSUD Pasar Rebo pemotongan juga diberlakukan pada pegawai yang tidak apel senen sebesar Rp 15.000	6,5	15,0	72,0	6,5	299

6.3.4 Besaran Remunerasi

Tabel 6.9
Distribusi Reponden Menurut Besaran Remunerasi
di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Besaran Remunerasi	Jumlah	Persentase
Gaji Pokok		
1. \leq Rp2.000.000	100	93,5
2. $>$ Rp2.000.000	7	6,5
Besaran Tunjangan Jabatan/Posisi		
1. \leq Rp.500.000	21	19,6
2. $>$ Rp.500.000	86	80,4
Besaran Insentif		
1. \leq Rp.500.000	13	12,1
2. $>$ Rp.500.000	94	87,9
Total	107	100

Besaran gaji pokok yang diterima oleh pegawai non PNS RSUD Pasar Rebo diatur berdasarkan Surat Keputusan Direktur RSUD Pasar Rebo Jakarta tentang Gaji Pokok Pegawai Non PNS. Gaji pokok ditentukan berdasarkan lama kerja (dalam tahun) dan tingkat pendidikan pegawai. Besaran gaji pokok dikategorikan menjadi kurang dari atau sama dengan dua juta dan lebih dari dua juta rupiah. Kategorisasi variabel gaji pokok didasarkan pada rentang skala menurut Umar (2000). Berdasarkan analisis data dapat diketahui bahwa pegawai non PNS di RSUD Pasar Rebo yang menjadi responden terbanyak adalah responden dengan besaran gaji pokok yang diterima kurang dari atau sama dengan dua juta rupiah setiap bulannya yaitu 100 responden (93,5%).

Besaran tunjangan posisi dikategorikan menjadi kurang dari atau sama dengan lima ratus ribu dan lebih dari lima ratus ribu. Kategorisasi variabel tunjangan posisi berdasarkan besaran tunjangan posisi minimum pegawai baru di RSUD Pasar Rebo. Untuk distribusi besaran tunjangan posisi dapat dilihat bahwa pegawai non PNS di RSUD Pasar Rebo yang menjadi responden terbanyak adalah responden dengan besaran tunjangan jabatan/posisi yang diterima lebih dari lima ratus ribu rupiah setiap bulannya yaitu 86 responden (80,4%) sedangkan

responden yang lain besaran tunjangan jabatan yang diterima adalah kurang dari limaratus ribu sebanyak 21 orang (19,6%).

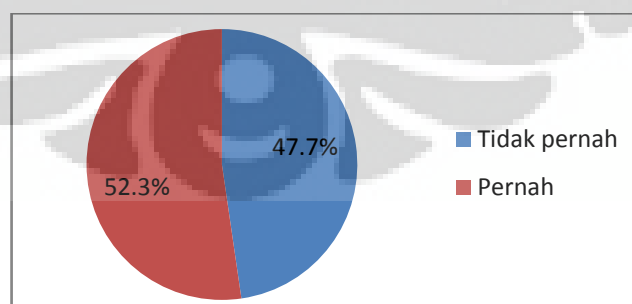
Besaran insentif dikategorikan menjadi kurang dari atau sama dengan lima ratus ribu dan lebih dari lima ratus ribu. Katagorisasi variabel insentif berdasarkan besaran insentif minimum pegawai baru di RSUD Pasar Rebo. Selanjutnya yang menjadi responden terbanyak dalam penelitian ini adalah responden dengan besaran insentif lebih dari lima ratus ribu rupiah yaitu sebanyak 94 orang (87,9%).

6.3.5 Sosialisasi Sistem Remunerasi

Responden pada penelitian ini memberikan penilaian terhadap sepuluh pernyataan mengenai sosialisasi remunerasi di RSUD Pasar Rebo. Total skor variabel sosialisasi sitem remunerasi dikategorisasikan menjadi 2, yaitu “tidak pernah bila skor kurang dari atau sama dengan 25” dan “pernah bila skor lebih dari 25”. Pembagian total skor menjadi 2 kategori tersebut berdasarkan rentang skala menurut Umar (2000).

Berdasarkan hasil analisis data, diketahui terdapat 51 responden (47,7%) yang menyatakan bahwa tidak pernah mengikuti sosialisasi sistem remunerasi di RSUD Pasar Rebo. Sedangkan responden yang menyatakan bahwa pernah mengikuti sosialisasi sistem remunerasi di RSUD Pasar Rebo sebanyak 56 responden (52,3%).

Gambar 6.8
Distribusi Reponden Menurut Sosialisasi Sistem Remunerasi
di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011



Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan distribusi jawaban responden terhadap variabel supervisi di RSUD Pasar Rebo

Tabel 6.10
Persentase Distribusi Jawaban Responden Terhadap Sosialisasi Sistem Remunerasi (N = 107)

No	Pernyataan	Persentase Jawaban (%)				Skor
		STS	TS	S	SS	
1	Ada sosialisasi kebijakan remunerasi yang baru mengenai dasar penentuan remunerasi pegawai di RSUD Pasar Rebo	6,5	21,5	70,1	1,9	286
2	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa sistem remunerasi di RSUD Pasar Rebo adalah berbasis CBHRM (Kompetensi)	3,7	25,2	70,1	0,9	287
3	Dalam sosialisasi dikatakan bahwa semakin kompeten seorang pegawai maka semakin besar remunerasi yang diterima	5,6	26,2	65,4	2,8	284
4	Dalam sosialisasi dikatakan bahwa remunerasi berdasarkan kompetensi dikelompokkan atas kompetensi dasar, personal, manajerial, dan kompetensi khusus	2,8	18,7	75,7	2,8	299
5	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa remunerasi di RSUD Pasar Rebo digolongkan atas gaji pokok, tunjangan posisi, dan insentif	5,6	17,8	74,8	1,9	292
6	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa ketentuan pemberian gaji pokok (P1) di RSUD Pasar Rebo berdasarkan pendidikan pegawai	0,9	18,7	76,6	3,7	302
7	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa ketentuan pemberian gaji pokok (P1) di RSUD Pasar Rebo berdasarkan masa kerja pegawai	1,9	17,8	74,8	5,6	304
8	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa ketentuan pemberian tunjangan posisi (P2) di RSUD Pasar Rebo diperoleh dari posisi/jabatan masing-masing pegawai	2,8	25,2	70,1	1,9	290
9	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa ketentuan pemberian insentif (P3) di RSUD Pasar Rebo berdasarkan kinerja pegawai	4,7	21,5	72,0	1,9	290
10	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa ada ketentuan pemotongan insentif pada pegawai yang datang lambat/pulang cepat/tidak apel/tanpa kabar	2,8	14,0	77,6	5,6	306

6.4 Karakteristik Pegawai Non PNS dan Kepuasan Terhadap Remunerasi berbasis CBHRM

6.4.1 Karakteristik Individu dan Kepuasan Pegawai terhadap Remunerasi

Tabel 6.11
Distribusi Responden Menurut Karakteristik Individu dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM Di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Karakteristik Individu	Kepuasan Remunerasi				TOTAL		P value
	Tidak Puas		Puas		N	%	
	N	%	N	%			
Jenis Kelamin	35	53,8	30	46,2	65	100	1,000
1. Perempuan 2. Laki-laki	22	52,4	20	47,6	42	100	
Umur							0,647
1. ≤ 40 tahun 2. > 40 tahun	40	51,3	38	48,7	78	100	
	17	58,6	12	41,4	29	100	
Pendidikan Terakhir							0,059
1. SD	0	0	2	100	2	100	
2. SMP	1	16,7	5	83,3	6	100	
3. SMA	38	52,8	34	47,2	72	100	
4. PT/Akademi	18	66,7	9	33,3	27	100	
Tempat Kerja							0,809
1. Instalasi Farmasi	17	51,5	16	48,5	33	100	
2. Instalasi Gizi	7	50,0	7	50,0	14	100	
3. Instalasi Rekam Medis	8	57,1	6	42,9	14	100	
4. Instalasi Laboratorium	13	65,0	7	35,0	20	100	
5. Instalasi Radiodiagnostik	4	57,1	3	42,9	7	100	
6. Instalasi Penunjang Khusus (K3L, CSSD, Laundry, dan Pemulasaran Jenazah)	8	42,1	11	57,9	19	100	
Lama Kerja							0,024
1. ≤ 2 tahun 2. > 2 tahun	1	12,5	7	87,5	8	100	
	56	56,6	43	43,4	99	100	
Posisi/Jabatan							0,772
1. Pelaksana	54	54,0	46	46,0	100	100	
2. Penanggung Jawab	2	50,0	2	50,0	4	100	
3. Koordinator	1	33,3	2	66,7	3	100	
4. Kepala Instalasi							
TOTAL	57	53,3	50	46,7	107	100	

Hasil analisis hubungan antara jenis kelamin dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM diperoleh bahwa ada sebanyak 30 orang (46,2%) responden perempuan yang puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM dan sebanyak 20 responden (47,6%) responden laki-laki merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Berdasarkan analisis diperoleh nilai $p\ value = 1,000$; maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara jenis kelamin dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo.

Hasil analisis hubungan antara umur dengan kepuasan terhadap remunerasi diperoleh bahwa ada sebanyak 38 orang (48,7,3%) berumur kurang dari atau sama dengan 40 tahun puas terhadap remunerasi. Sedangkan kelompok berumur lebih dari 40 tahun ada sebanyak 12 orang (41,4%) yang menyatakan puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Berdasarkan analisis diperoleh nilai $p\ value = 0,647$; maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara umur dengan dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo.

Hasil analisis hubungan antara pendidikan akhir responden dengan kepuasan terhadap remunerasi berbasis CBHRM diperoleh bahwa ada sebanyak 2 orang (100%) responden lulusan SD merasa puas terhadap remunerasi. Di samping itu, 5 responden (83,3%) lulusan SMP, 34 (47,2%) responden lulusan SMA dan 9 responden (33,3%) juga merasa puas terhadap remunerasi. Berdasarkan analisis diperoleh nilai $p\ value = 0,059$; maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara pendidikan akhir pegawai dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo

Hasil analisis hubungan antara tempat kerja responden dengan kepuasan terhadap remunerasi berbasis CBHRM diperoleh bahwa ada sebanyak 16 orang (48,5%) responden bekerja di Instalasi Farmasi merasa puas terhadap remunerasi. Di samping itu, 7 responden (50,0%) di Instalasi Gizi, 6 (42,9%) di Instalasi rekam Medis, 7 responden (35,0%) di Laboratorium, 3 responden (42,9%) di Instalasi radiodiagnostik, dan 11 responden (57,9%) di Instalasi penunjang Khusus juga merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Berdasarkan

analisis diperoleh nilai p value= 0,809; maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara tempat kerja pegawai dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo.

Hasil analisis hubungan antara lama kerja dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM diperoleh bahwa ada sebanyak 7 orang (87,5%) responden yang masa kerjanya kurang dari atau sama dengan 2 tahun yang puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM dan sebanyak 43 responden (43,4%) responden yang masa kerjanya lebih dari 2 tahun merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Berdasarkan analisis diperoleh nilai p value= 0,024; maka dapat disimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara lama kerja dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo.

Hasil analisis hubungan antara jabatan/posisi responden dengan kepuasan terhadap remunerasi berbasis CBHRM diperoleh bahwa ada sebanyak 46 orang (46%) responden yang memiliki jabatan sebagai pelaksana merasa puas terhadap remunerasi. Sedangkan Penanggung Jawab sebanyak 2 responden (50%) dan Koordinator sebanyak 1 responden (33,3%) juga merasa puas terhadap remunerasi. Berdasarkan analisis diperoleh nilai p value= 0,772; maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara jabatan pegawai dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo

6.4.2 Kondisi Kerja Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi

Tabel 6.12
Distribusi Responden Menurut Kondisi Kerja dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi berbasis CBHRM Di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Kondisi Kerja	Kepuasan Remunerasi				TOTAL		OR (95% CI)	P value
	Tidak Puas		Puas		N	%		
	N	%	N	%				
Tidak Nyaman	8	72.7	3	27,3	11	100	2,558 0.640 – 10.22	0,295
Nyaman	49	51.0	47	49.0	96	100		
TOTAL	57	53.3	50	46.7	107	100		

Hasil analisis hubungan antara variabel kondisi kerja dengan kepuasan remunerasi diperoleh bahwa ada sebanyak 3 responden (27,3%) yang memiliki persepsi bahwa kondisi kerja di RSUD pasar Rebo tidak nyaman dan merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Sedangkan responden yang berpersepsi bahwa kondisi kerja yang nyaman dan merasa puas terhadap remunerasi berjumlah 47 responden (49.0%).

Berdasarkan analisis, didapatkan nilai probabilitas (Asymp Sig) sebesar 0,295. Oleh karena nilai probabilitas (Asymp Sig) > 0,05, maka H_0 gagal ditolak, artinya tidak ada hubungan variabel kondisi kerja dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Selain itu, dari hasil analisis diperoleh pula nilai OR=2,558; yang artinya pegawai yang memiliki persepsi nyaman terhadap kondisi kerja mempunyai peluang 2,558 kali lebih puas dibanding pegawai yang memiliki persepsi tidak nyaman terhadap kondisi kerja.

6.4.3 Motivasi Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Tabel 6.13
Distribusi Responden Menurut Motivasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM Di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Motivasi Pegawai	Kepuasan Remunerasi				TOTAL		OR (95% CI)	P value
	Tidak Puas		Puas					
	N	%	N	%	N	%		
Rendah	23	46,0	27	54,0	50	100	0,576 0.267 – 1,242	0,223
Tinggi	34	59,6	23	40,4	57	100		
TOTAL	57	53.3	50	46,7	107	100		

Hasil analisis hubungan antara variabel motivasi dengan kepuasan remunerasi diperoleh bahwa ada sebanyak 27 responden (54,0%) yang memiliki motivasi yang rendah dan merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Sedangkan responden yang memiliki motivasi tinggi dan merasa puas terhadap remunerasi berjumlah 23 responden (40.4%). Berdasarkan analisis, didapatkan nilai probabilitas (Asymp Sig) sebesar 0,223. Oleh karena nilai probabilitas

(Asymp Sig) > 0,05, maka H_0 gagal ditolak, artinya tidak ada hubungan variabel motivasi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Selain itu, dari hasil analisis diperoleh pula nilai $OR=0,576$; yang artinya pegawai yang memiliki motivasi tinggi mempunyai peluang 0,576 kali lebih puas dibanding pegawai yang bermotivasi rendah.

6.4.4 Pengetahuan Mengenai Sistem Remunerasi Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Tabel 6.14
Distribusi Responden Menurut Pengetahuan dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM Di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Pengetahuan mengenai sistem remunerasi	Kepuasan Remunerasi				TOTAL		OR (95% CI)	P value
	Tidak Puas		Puas		N	%		
	N	%	N	%				
Tidak Tahu	24	77,4	7	22,6	31	100	4.468 1.717 – 11.625	0,003
Tahu	33	43,4	43	56,6	76	100		
TOTAL	57	57	50	46,7	107	100		

Hasil analisis hubungan antara variabel pengetahuan dengan kepuasan remunerasi diperoleh bahwa ada sebanyak 7 responden (22,6%) yang menyatakan tidak tahu dan merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Sedangkan responden yang tahu mengenai sistem remunerasi berbasis CBRHM dan merasa puas terhadap remunerasi yang diterimanya berjumlah 43 responden (56.6%).

Berdasarkan analisis, didapatkan nilai probabilitas (Asymp Sig) sebesar 0,003. Oleh karena nilai probabilitas (Asymp Sig) < 0,05, maka H_0 ditolak, artinya ada hubungan variabel pengetahuan mengenai sistem remunerasi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Selain itu, dari hasil analisis diperoleh pula nilai $OR=4,468$; yang artinya pegawai yang memiliki pengetahuan mengenai sistem remunerasi mempunyai peluang 4,468 kali lebih puas dibanding pegawai yang tidak tahu mengenai sistem remunerasi.

6.5 Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

6.5.1 Kepemimpinan dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi

Tabel 6.15
Distribusi Responden Menurut Variabel Kepemimpinan dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM Di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Kepemimpinan	Kepuasan Remunerasi				TOTAL		OR (95% CI)	P value
	Tidak Puas		Puas		N	%		
	N	%	N	%				
Tidak Baik	27	75.0	9	25.0	36	100	4.100 1.685 – 9.977	0,003
Baik	30	42.3	41	57.7	71	100		
TOTAL	57	57	50	46.7	107	100		

Hasil analisis hubungan antara variabel kepemimpinan dengan kepuasan remunerasi diperoleh bahwa ada sebanyak 9 responden (25%) yang memiliki persepsi tidak baik terhadap kepemimpinan dan merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Sedangkan responden yang memiliki persepsi baik terhadap kepemimpinan dan merasa puas terhadap remunerasi yang diterimanya berjumlah 41 responden (57.7%).

Berdasarkan analisis, didapatkan nilai probabilitas (Asymp Sig) sebesar 0,003. Oleh karena nilai probabilitas (Asymp Sig) < 0,05, maka H_0 ditolak, artinya ada hubungan variabel kepemimpinan dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Selain itu, dari hasil analisis diperoleh pula nilai OR=4,100; yang artinya pegawai yang memiliki persepsi baik terhadap kepemimpinan mempunyai peluang 4,100 kali lebih puas dibanding pegawai yang memiliki persepsi tidak baik terhadap kepemimpinan

6.5.2 Supervisi Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Hasil analisis hubungan antara variabel supervisi dengan kepuasan remunerasi diperoleh bahwa ada sebanyak 5 responden (22,7%) yang memiliki persepsi bahwa supervisi tidak baik dan merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Sedangkan responden yang memiliki persepsi bahwa supervisi baik dan merasa puas terhadap remunerasi yang diterimanya berjumlah 45

responden (52,9%). Berdasarkan analisis, didapatkan nilai probabilitas (Asymp Sig) sebesar 0,022. Oleh karena nilai probabilitas (Asymp Sig) < 0,05, maka H_0 ditolak, artinya ada hubungan variabel supervisi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Selain itu, dari hasil analisis diperoleh pula nilai OR=3,825; yang artinya pegawai yang memiliki persepsi baik terhadap supervisi mempunyai peluang 3,825 kali lebih puas dibanding pegawai yang memiliki persepsi tidak baik terhadap supervisi di RSUD Pasar Rebo.

Tabel 6.16
Distribusi Responden Menurut Variabel Supervisi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM Di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Supervisi	Kepuasan Remunerasi				TOTAL		OR (95% CI)	P value
	Tidak Puas		Puas		N	%		
	N	%	N	%				
Tidak Baik	17	77.3	5	22.7	22	100	3.825	0,022
Baik	40	47.1	45	52.9	85	100	1.193 – 11.312	
TOTAL	57	57	50	46.7	107	100		

6.5.3 Kebijakan Remunerasi Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Tabel 6.17
Distribusi Responden Menurut Kebijakan Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM Di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Kebijakan Remunerasi	Kepuasan Remunerasi				TOTAL		OR (95% CI)	P value
	Tidak Puas		Puas		N	%		
	N	%	N	%				
Tidak Ada	11	91,7	1	8,3	12	100	11.717	0,012
Ada	46	48,4	49	51,6	95	100	1.455 – 94.383	
TOTAL	57	57	50	46.7	107	100		

Hasil analisis hubungan antara variabel kebijakan rumah sakit dengan kepuasan remunerasi diperoleh bahwa ada sebanyak 1 responden (8.3%) yang menyatakan bahwa tidak ada kebijakan remunerasi dan merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Sedangkan responden yang menyatakan bahwa ada kebijakan remunerasi dan merasa puas terhadap remunerasi yang diterimanya

berjumlah 49 responden (51,6%). Berdasarkan analisis, didapatkan nilai probabilitas (Asymp Sig) sebesar 0,012. Oleh karena nilai probabilitas (Asymp Sig) $< 0,05$, maka H_0 ditolak, artinya ada hubungan variabel kebijakan remunerasi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Selain itu, dari hasil analisis diperoleh pula nilai $OR=11,717$; yang artinya pegawai yang menyatakan bahwa ada kebijakan mengenai remunerasi mempunyai peluang 11,717 kali lebih puas dibanding pegawai yang memiliki persepsi bahwa tidak ada kebijakan remunerasi di RSUD Pasar Rebo.

6.5.4 Besaran Gaji Pokok Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Tabel 6.18
Distribusi Responden Menurut Besaran Gaji Pokok dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM Di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Besaran Gaji Pokok	Kepuasan Remunerasi				TOTAL		OR (95% CI)	P value
	Tidak Puas		Puas		N	%		
	N	%	N	%				
\leq Rp. 2.000.000	54	54.0	46	46.0	100	100	1.565	0,568
$>$ Rp. 2.000.000	3	42.9	4	57.0	7	100	0.333 – 7.358	
TOTAL	57	53.3	50	46.7	107	100		

Hasil analisis hubungan antara besaran gaji pokok dengan kepuasan remunerasi diperoleh bahwa ada sebanyak 46 responden (46,0%) yang memiliki gaji pokok kurang dari atau sama dengan dua juta rupiah dan merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Sedangkan responden yang memiliki gaji lebih dari dua juta rupiah dan merasa puas terhadap remunerasi yang diterimanya berjumlah 4 responden (57,0%). Berdasarkan analisis, didapatkan nilai probabilitas (Asymp Sig) sebesar 0,568. Oleh karena nilai probabilitas (Asymp Sig) $> 0,05$, maka H_0 gagal ditolak, artinya tidak ada hubungan besaran gaji pokok dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Selain itu, dari hasil analisis diperoleh pula nilai $OR=1,565$; yang artinya pegawai yang besaran gaji pokok

tinggi mempunyai peluang 1,565 kali lebih puas dibanding pegawai yang besaran gaji pokoknya rendah.

6.5.5 Besaran Tunjangan Posisi/Jabatan Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Tabel 6.19
Distribusi Responden Menurut Besaran Tunjangan Posisi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM Di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Besaran Tunjangan Posisi/Jabatan	Kepuasan Remunerasi				TOTAL		OR (95% CI)	P value
	Tidak Puas		Puas					
	N	%	N	%	N	%		
≤ Rp 500.000	13	61.9	8	38.1	21	100	1.551	0,522
> Rp 500.000	44	51.2	42	48.8	86	100	0.584 – 4.120	
TOTAL	57	53.3	50	46.7	107	100		

Hasil analisis hubungan antara besaran tunjangan jabatan dengan kepuasan remunerasi diperoleh bahwa ada sebanyak 8 responden (38,1%) yang memiliki besaran tunjangan posisi kurang dari atau sama dengan Rp 500.000 dan merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Sedangkan responden yang memiliki besaran tunjangan posisi lebih dari Rp 500.000 dan merasa puas terhadap remunerasi yang diterimanya berjumlah 42 responden (48,8%). Berdasarkan analisis, didapatkan nilai probabilitas (Asymp Sig) sebesar 0,522. Oleh karena nilai probabilitas (Asymp Sig) > 0,05, maka H_0 gagal ditolak, artinya tidak ada hubungan besaran tunjangan jabatan dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Selain itu, dari hasil analisis diperoleh pula nilai OR=1,551; yang artinya pegawai yang besaran tunjangan posisi lebih dari Rp 500.000 mempunyai peluang 1,551 kali lebih puas dibanding pegawai yang besaran tunjangan posisi kurang dari Rp 500.000.

6.5.6 Besaran Insentif Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Hasil analisis hubungan antara besaran insentif dengan kepuasan remunerasi diperoleh bahwa ada sebanyak 7 responden (53,8%) yang memiliki besaran insentif kurang dari atau sama dengan Rp 500.000 dan merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Sedangkan responden yang memiliki besaran insentif lebih dari Rp 500.000 dan merasa puas terhadap remunerasi yang diterimanya berjumlah 43 responden (45,7%). Berdasarkan analisis, didapatkan nilai probabilitas (Asymp Sig) sebesar 0,723. Oleh karena nilai probabilitas (Asymp Sig) > 0,05, maka H_0 gagal ditolak, artinya tidak ada hubungan besaran insentif dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Selain itu, dari hasil analisis diperoleh pula nilai OR=0,723; yang artinya pegawai yang besaran insentif lebih dari Rp 500.000 mempunyai peluang 0,723 kali lebih puas dibanding pegawai yang besaran insentif kurang dari Rp 500.000.

Tabel 6.20
Distribusi Responden Menurut Besaran Insentif dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM Di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Besaran Tunjangan Posisi/Jabatan	Kepuasan Remunerasi				TOTAL		OR (95% CI)	P value
	Tidak Puas		Puas		N	%		
	N	%	N	%				
≤ Rp 500.000	6	46.2	7	53.8	13	100	0.723	0,801
> Rp 500.000	51	54.3	43	45.7	94	100	0.226– 2.313	
TOTAL	57	53.3	50	46.7	107	100		

6.5.7 Sosialisasi Sistem Remunerasi Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Hasil analisis hubungan antara variabel sosialisasi sistem remunerasi dengan kepuasan remunerasi diperoleh bahwa ada sebanyak 17 responden (33,3%) yang menyatakan bahwa tidak pernah mendapatkan sosialisasi mengenai sistem remunerasi dan merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Sedangkan responden yang menyatakan bahwa pernah mendapatkan sosialisasi mengenai

sistem remunerasi dan merasa puas terhadap remunerasi yang diterimanya berjumlah 33 responden (58,9%). Berdasarkan analisis, didapatkan nilai probabilitas (Asymp Sig) sebesar 0,014. Oleh karena nilai probabilitas (Asymp Sig) < 0,05, maka H_0 ditolak, artinya ada hubungan variabel sosialisasi sistem remunerasi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBH RM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Selain itu, dari hasil analisis diperoleh pula nilai OR=2,870; yang artinya pegawai yang menyatakan pernah mendapatkan sosialisasi sistem remunerasi mempunyai peluang 2,870 kali lebih puas dibanding pegawai menyatakan tidak pernah mendapatkan sosialisasi.

Tabel 6.21
Distribusi Responden Menurut Sosialisasi Sistem Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM Di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

Sosialisasi sistem remunerasi	Kepuasan Remunerasi				TOTAL		OR (95% CI)	P <i>value</i>
	Tidak Puas		Puas					
	N	%	N	%	N	%		
Tidak Pernah	34	66.7	17	33.3	51	100	2.870	0,014
Pernah	23	41.1	33	58.9	56	100	1.304 – 6.316	
TOTAL	57	57	50	46.7	107	100		

6.5.8 Resume Hubungan Karakteristik Pegawai dan Karakteristik Organisasi Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan hubungan karakteristik pegawai dan karakteristik organisasi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM.

Tabel 6.22
 Resume Hubungan Karakteristik Pegawai dan Karakteristik Organisasi
 Dengan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM
 Di RSUD Pasar Rebo Tahun 2011

No	Variabel	P Value	Keterangan
1	Jenis Kelamin	1,000	Tidak ada hubungan
2	Umur	0,647	Tidak ada hubungan
3	Pendidikan	0,059	Tidak ada hubungan
4	Tempat Kerja	0,809	Tidak ada hubungan
5	Lama Kerja	0,024	Ada hubungan
6	Posisi/Jabatan	0,772	Tidak ada hubungan
7	Kondisi Kerja	0,295	Tidak ada hubungan
8	Motivasi	0,223	Tidak ada hubungan
9	Pengetahuan pegawai mengenai sistem remunerasi	0,003	Ada hubungan
10	Kepemimpinan	0,003	Ada hubungan
11	Supervisi	0,022	Ada hubungan
12	Kebijakan remunerasi	0,012	Ada hubungan
13	Besaran remunerasi		Tidak ada hubungan
	1. Besaran gaji pokok	0,568	
	2. Besaran tunjangan	0,522	
	3. Besaran insentif	0,801	
14	Sosialisasi Sistem Remunerasi	0,022	Ada hubungan

BAB VII PEMBAHASAN

Pembahasan hasil penelitian ini dibagi menjadi beberapa bagian yang diawali dengan keterbatasan penelitian, gambaran kepuasan pegawai non PNS terhadap remunerasi berbasis CBHRM, pembahasan karakteristik pegawai, karakteristik organisasi, hubungan antara karakteristik pegawai dan karakteristik organisasi dengan kepuasan pegawai non PNS terhadap remunerasi berbasis CBHRM.

7.1 Keterbatasan Penelitian

1. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner sangat subjektif, sehingga kebenaran data sangat tergantung kepada kejujuran responden pada saat pengisian.
2. Penelitian ini merupakan penelitian *cross sectional* yang mengukur variabel dependen dan independen secara bersamaan, sehingga hasil penelitian ini hanya dapat menggambarkan hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, tidak dapat menjelaskan hubungan sebab akibat.
3. Tidak seluruh sampel penelitian mengisi kuesioner yang disebar. Dari 134 responden sebagai sampel penelitian, hanya 107 responden yang bersedia mengisi kuesioner yang diberikan. Sedangkan sisanya sejumlah 27 responden tidak bersedia mengisi dan ada yang sedang cuti.
4. Responden sebaiknya adalah responden yang *credible* yang bisa memberikan informasi dan paham mengetahui sistem remunerasi baru. Sehingga untuk menjawab remunerasi baru lebih baik setelah dilakukan kebijakan adalah yang mempunyai pengalaman. Dalam penelitian ini terdapat 8 responden yang tidak *credible* berdasarkan lama kerjanya, seharusnya responden adalah pegawai yang lama kerjanya lebih dari 2 tahun karena sistem remunerasi berbasis CBHRM baru diterapkan pada April 2010. Hal ini terjadi karena metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode total populasi. Namun, hal tersebut tidak mempengaruhi hasil penelitian karena

jumlah responden yang lama kerjanya kurang dari 2 tahun hanya sebanyak 8 orang dari 107 pegawai non PNS di Bidang Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo.

7.2 Kepuasan Pegawai Non PNS Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Secara umum didapatkan gambaran umum kepuasan pegawai Non PNS terhadap remunerasi adalah sebagai berikut: responden yang merasa tidak puas terhadap sistem remunerasi sebesar 53,3% dan responden yang merasa puas terhadap sistem remunerasi sebesar 46,7%. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis lebih dari 50% yang tidak puas terhadap sistem remunerasi berbasis CBHRM. Bila ditelusuri lebih lanjut berdasarkan distribusi jawaban responden terhadap masing-masing pernyataan bervariasi, diketahui beberapa persentase ketidakpuasan pegawai yang paling menonjol antara lain sebesar 71,0% pegawai menyatakan kebijakan remunerasi di RSUD Pasar Rebo tidak sesuai harapan, 72,0% tidak puas terhadap besaran remunerasi, 63,6% pegawai menyatakan besaran remunerasi belum sesuai dengan kompetensi, sebesar 47,7% pegawai menjawab besarnya insentif belum sesuai dengan kinerja, dan pegawai tidak puas dengan pemotongan insentif yang sama pada setiap pegawai baik pulang cepat maupun datang lambat dengan jam yang berbeda masing-masing sebesar 47,7% dan 50,5%. Saran dan kritik yang diberikan oleh pegawai yang mengisi kuesioner sebagian besar berkaitan dengan kebijakannya, misalnya kebijakan remunerasi masih samar-samar, kebijakan menguntungkan manajemen, manajemen diharapkan lebih memperhatikan sistem remunerasi, remunerasi belum dievaluasi berdasarkan keputusan remunerasi.

Pihak manajemen sudah melakukan evaluasi akan tetapi evaluasinya belum direalisasikan karena selalu berganti-ganti direktur rumah sakit. Evaluasi yang dilakukan dengan menggunakan model penilaian 360 derajat antara individu, atasan, bawahan, dan rekan kerja. Model evaluasi yang bagus, akan tetapi memang hasilnya belum dijalankan karena pergantian direktur tersebut.

Sebelum dilaksanakan remunerasi, sistem penggajian yang diterapkan manajemen hanya berdasarkan perkiraan atau “feeling” saja sehingga gaji

tertinggi pada bidang keuangan karena merasa bagian keuangan mempunyai tanggung jawab yang lebih besar. Setelah dilaksanakan sistem remunerasi baru maka sistem penggajian adalah berdasarkan kompetensi masing-masing pegawai.

Dari 6 rumah sakit umum daerah di Jakarta, baru 2 RSUD yang menggunakan sistem remunerasi berbasis CBHRM yaitu RSUD Cengkareng dan RSUD Pasar Rebo. Dan diantara kedua rumah sakit tersebut, RSUD Pasar Rebo mempunyai remunerasi yang paling tinggi. Namun, masih ditemukan ketidakpuasan pegawai terhadap remunerasi. Ketidakpuasan pegawai disebabkan karena belum dilaksanakannya remunerasi sesuai dengan komitmen. Maksudnya, pegawai belum mengikuti ketentuan remunerasi sesuai dengan komitmen atau level kompetensi yang telah ditetapkan. Level kompetensi di RSUD Pasar Rebo mulai level yang paling tinggi hingga level yang rendah antara lain dokter, perawat, bidang penunjang medis, bagian keuangan, bagian SDM, bagian umum dan pemasaran. Dalam ketentuan remunerasi sudah ditetapkan bahwa masing-masing profesi mempunyai tingkatan atau level yang dilihat berdasarkan tanggungjawabnya. Sehingga wajar saja ketidakpuasan terjadi bila pegawai membandingkan gajinya dengan bidang yang berbeda.

Remunerasi atau imbalan memang merupakan salah satu tujuan pegawai untuk bekerja, meskipun hal tersebut bukan satu-satunya alasan pegawai untuk bekerja. Menurut Handoko (2000), suatu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi/imbalan. Sistem imbalan yang layak dan sesuai dapat menjadi motivasi tersendiri bagi pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya. Hal ini didukung pula oleh Siagian (2009) bahwa sistem imbalan yang baik mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi yang kemudian memungkinkan organisasi memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang dengan berbagai sikap dan perilaku positif bekerja dengan produktif bagi kepentingan organisasi.

7.3 Karakteristik Pegawai

7.3.1 Karakteristik Individu

Dari distribusi responden menurut jenis kelamin maka kelompok perempuan merupakan kelompok responden terbanyak yaitu sebanyak 65 responden dari total

107 responden. Hal ini disebabkan karena pegawai yang menjadi responden mayoritas adalah perempuan. Penelitian Hyde dan Linn dalam Rivai (2007) menunjukkan bahwa pria dan wanita adalah sama dalam hal kemampuan belajar, daya ingat, kemampuan penalaran, kreatifitas, dan kecerdasan. Tetapi masih diperdebatkan perbedaan pria dan wanita mengenai prestasi dalam pekerjaan, absensi, perilaku di tempat kerja. Hanya saja, sering ditemukan adanya perbedaan di bidang absensi antara pria dan wanita; dimana wanita lebih tinggi tingkat absensinya dibandingkan pria. Kemungkinan hal tersebut terjadi karena peran wanita yang lebih besar dalam keluarga dimana harus memperhatikan anak-anak, orang tua, pasangan yang sakit.

Dari distribusi responden menurut umur maka kelompok umur kurang dari atau sama dengan 40 tahun merupakan responden terbanyak yaitu sebanyak 78 orang. Menurut Levinson usia 40 tahun adalah usia seseorang telah mencapai tempat yang stabil dalam karirnya dan memiliki visi pada jenis kehidupan yang akan dijalannya sebagai orang dewasa usia tengah baya. Menurut pendapat yang terdapat dalam buku Siagian (1989) bahwa usia mempunyai kaitan pula dengan tingkat kedewasaan psikologis. Artinya semakin lanjut usia seseorang, yang bersangkutan diharapkan semakin mampu menunjukkan kematangan jiwa, dalam arti semakin bijaksana, semakin mampu berpikir rasional, semakin mampu mengedalikan emosi. Dan dalam penelitian dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang yang semakin lanjut usianya semakin besar. Artinya semakin tua umur seseorang maka akan semakin puas terhadap pekerjaannya.

Menurut Soekidjo (2009), pendidikan adalah suatu upaya untuk mengembangkan potensi manusia sehingga mempunyai kemampuan untuk mengelola sumber daya alam yang tersedia untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Adapun kemampuan yang dikembangkan mencakup diantaranya kemampuan berpikir, penalaran, dan intelektual. Bila dilihat dari distribusi responden menurut tingkat pendidikan maka responden berpendidikan SMA mencapai jumlah 72 orang. Kelompok ini memang merupakan kelompok terbesar yang menjadi responden pada penelitian. Dengan kata lain, sebagian besar pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis di RSUD Pasar Rebo

pendidikan terakhirnya berasal dari SMA. Menurut Nasution (1994), salah satu faktor yang mempengaruhi pemberian imbalan adalah pendidikan. Dalam pemberian imbalan balas jasa tentu masalah pendidikan menjadi pertimbangan, pemberian kompensasi sesuai dengan pendidikan karyawan yang bersangkutan tujuannya adalah untuk menuju prestasi.

Menurut distribusi responden berdasarkan tempat kerja yang menjadi responden terbanyak dalam penelitian ini bekerja di Instalasi Farmasi yaitu sebanyak 33 responden. Distribusi responden tersebut berkaitan dengan jumlah pegawai non PNS yang bekerja pada masing-masing instalasi. Dimana pada kenyataannya, instalasi Farmasi RSUD Pasar Rebo memiliki jumlah pegawai non PNS terbanyak yaitu 43 pegawai.

Bila dilihat dari distribusi responden menurut lama kerja maka kelompok responden yang bekerja lebih dari 2 tahun berjumlah 99 orang. Hal ini memperlihatkan bahwa RSUD Pasar Rebo mempunyai banyak pegawai non PNS yang terbilang cukup lama bekerja di rumah sakit tersebut dan hampir seluruhnya pegawai merupakan pegawai tetap non PNS. Menurut Nasution (1994) lama bekerja adalah salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam pemberian imbalan. Artinya semakin lama karyawan bekerja tentu akan mengharapkan kompensasi balas jasa yang meningkat sesuai lamanya karyawan bekerja. Makin lama karyawan bekerja, sudah tentu harus mendapatkan pendapatan/imbalan untuk dapat meningkatkan kegairahan kerja karyawan yang bersangkutan.

Menurut Nasution (1994) semakin tinggi jabatan seseorang dalam perusahaan akan makin besar kompensasi balas jasa yang diterimanya. Berdasarkan distribusi responden menurut jabatan maka kelompok pelaksana merupakan kelompok mayoritas pada penelitian ini yaitu sebanyak 100 responden. Hal ini sesuai dengan struktur organisasi RSUD Pasar Rebo bahwa terdapat tiga jabatan di setiap instalasi di Bidang Penunjang Medis. Setiap instalasi dipimpin oleh seorang kepala instalasi yang dibantu oleh penanggung jawab dan untuk melaksanakan tugasnya dibantu oleh pegawai pelaksana. Hal ini menunjukkan bahwa hampir seluruhnya pegawai non PNS di setiap instalasi Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo merupakan pegawai pelaksana.

7.3.2 Kondisi Kerja

Pada penelitian ini, responden diajukan pernyataan untuk mengetahui kondisi kerja di rumah sakit. Pada variabel ini, pernyataan mengenai kondisi kerja diukur dari pernyataan seperti kondisi sarana dan prasarana, kebersihan ruangan, penerangan yang cukup, AC, pertukaran udara, dan rekan kerja. Berdasarkan distribusi responden terhadap variabel kondisi kerja hampir seluruhnya pegawai menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut. Akan tetapi pada variabel penerangan yang cukup, pegawai menjawab tidak setuju sebesar 85,1%, dalam artian penerangan dalam ruangan belum cukup membantu pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Secara umum, bila dilihat berdasarkan distribusi responden menurut kondisi kerja maka terlihat bahwa terdapat 96 responden (89,7%) yang memiliki persepsi nyaman terhadap kondisi kerjanya. Hal ini sesuai dengan kenyataan bahwa lingkungan kerja di RSUD Pasar Rebo memang tergolong nyaman meskipun pengunjung setiap harinya banyak. Sedangkan responden yang menyatakan kondisi kerja tidak nyaman kemungkinan disebabkan karena beberapa instalasi seperti rekam medis dan pemulasaran jenazah, ruangan kerjanya masih menyatu dengan gudang dan alat-alat kerja.

7.3.3 Motivasi Pegawai

Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hasil yang spesifik sesuai tujuan individu. Pada variabel ini, responden diajukan pernyataan untuk mengetahui motivasi pegawai. Pernyataan tersebut mengenai apakah pegawai bekerja untuk mencapai kepuasan tersendiri dan apakah pegawai melakukan pekerjaan karena tugasnya menarik. Berdasarkan distribusi responden menurut motivasi pegawai maka terlihat bahwa sebesar 53,3% menyatakan bahwa pegawai memiliki motivasi yang tinggi. Secara jelas dapat dilihat dari distribusi jawaban responden, bahwa responden setuju dengan pernyataan bahwa pegawai melakukan pekerjaan atas dorongan semangat dari diri sendiri dengan persentase sebesar 84,1%. Dan tidak setuju dengan pernyataan bahwa pegawai melakukan pekerjaan atas keterpaksaan sebesar 60,7%. Dalam artian, pegawai melakukan pekerjaannya karena mereka ingin melakukannya bukan karena keterpaksaan. Secara umum, bila dilihat berdasarkan

distribusi responden menurut motivasinya maka terlihat bahwa terdapat 57 responden (53,3%) yang memiliki motivasi yang tinggi untuk bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis di RSUD Pasar Rebo memiliki motivasi yang baik dalam melakukan pekerjaannya.

7.3.4 Pengetahuan Pegawai Mengenai Sistem Remunerasi Berbasis CBHRM

Pada penelitian ini, responden diajukan pernyataan untuk mengetahui pengetahuan pegawai mengenai sistem remunerasi berbasis CBHRM. Dilihat dari distribusi jawaban responden, terlihat bahwa responden paling banyak menjawab benar terhadap keseluruhan pernyataan. Hanya pada pernyataan pegawai menangani pekerjaan yang sama menerima gaji yang sama, pegawai menjawab salah. Hal tersebut menunjukkan bahwa pegawai sudah mengetahui sistem remunerasi berbasis CBHRM. Dari hasil analisis terhadap seluruh pernyataan pada variabel pengetahuan, terdapat 76 responden mengetahui mengenai sistem remunerasi berbasis CBHRM. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebesar 71% pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis telah mengetahui sistem remunerasi berbasis CBHRM tersebut.

7.4 Karakteristik Organisasi

7.4.1 Kepemimpinan

Pada variabel ini terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan pemimpin di RSUD Pasar Rebo. Dilihat dari distribusi jawaban responden, terlihat bahwa dari 5 pernyataan, sebanyak 4 pernyataan pegawai menyatakan setuju. Berbeda dengan pernyataan bahwa pemimpin adalah seorang yang memiliki tanggung jawab besar, pegawai menyatakan tidak setuju dengan persentase 80,4%. Dari distribusi responden menurut variabel kepemimpinan maka kelompok responden yang memiliki persepsi baik terhadap kepemimpinan adalah sebanyak 71 orang (66,4%). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin di RSUD Pasar Rebo merupakan pemimpin yang baik, yang artinya pemimpin mau menerima pendapat pegawai dan membina hubungan baik dengan pegawai. Menurut Rivai (2007), pemimpin

yang baik adalah mereka yang selain memiliki kemampuan pribadi baik berupa sifat maupun bakat, juga mampu membaca keadaan pengikut dan lingkungannya. Pemimpin yang baik juga harus mampu mengilhami pengikutnya dengan penuh antusiasme dan optimisme.

7.4.2 Supervisi

Pada penelitian ini, responden diajukan pernyataan untuk mengetahui bagaimana persepsi pegawai terhadap supervisi. Adapun pernyataan tersebut adalah apakah supervisi mendorong pegawai untuk meningkatkan kemampuan, membantu pegawai dalam kesulitan melaksanakan tugas, mengotimalkan pemanfaatan potensi pegawai, membuka kesempatan yang luas bagi pegawai, membangun motivasi kerja, menjalin komunikasi dan memberikan penghargaan atas prestasi kerja pegawai. Bila dilihat dari distribusi jawaban responden, pegawai menyatakan setuju terhadap keseluruhan pernyataan. Dengan artian bahwa kemampuan supervisi efektif untuk memacu pegawai untuk berkontribusi secara positif agar tujuan organisasi tercapai. (Ilyas,2003)

Dari hasil penelitian diketahui bahwa persepsi terhadap supervisi didominasi oleh responden yang menyatakan kategori baik yaitu sebanyak 85 (79,4%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa ada sebanyak 85 pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medik yang memiliki persepsi baik terhadap supervisi.

7.4.3 Kebijakan Remunerasi

Setiap organisasi memiliki kebijakan tersendiri dalam penentuan dasar remunerasi. Akan tetapi menurut Nasution (1994), pertimbangan pemberian kompensasi balas jasa ini harus didasarkan kepada alasan yang logis, sehingga akan dapat menciptakan kepuasan bagi karyawan. Hal ini didukung pula dengan pendapat Siagian (2009) bahwa dalam mengembangkan dan menerapkan suatu sistem imbalan tertentu, kepentingan organisasi dan kepentingan para pekerja mutlak perlu diperhitungkan. Pada variabel kebijakan remunerasi terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui persepsi pegawai terhadap kebijakan remunerasi yang baru di RSUD Pasar Rebo. Bila dilihat dari distribusi

jawaban responden, pegawai menyatakan setuju terhadap keseluruhan pernyataan mengenai kebijakan remunerasi. Dari hasil penelitian terlihat bahwa sebanyak 95 responden yang menyatakan ada kebijakan remunerasi di RSUD Pasar Rebo. Hal ini menunjukkan bahwa ada sebanyak 95 pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medik yang menyatakan bahwa ada kebijakan remunerasi di RSUD Pasar Rebo.

7.4.4 Besaran Remunerasi

Besaran Remunerasi di RSUD Pasar Rebo terdiri dari gaji pokok, tunjangan posisi, dan insentif. Besarnya gaji pokok yang diterima pegawai non PNS RSUD Pasar Rebo ditentukan berdasarkan lama kerja dan tingkat pendidikannya. Semakin lama pegawai bekerja maka semakin besar pula gaji pokok yang diterimanya. Begitu juga dengan pendidikan, semakin tinggi pendidikan seorang pegawai maka akan semakin tinggi gaji pokok yang diterima. Bila dilihat distribusi responden berdasarkan gaji pokok maka hampir seluruhnya responden adalah kelompok besaran gaji kurang dari atau sama dengan 2 juta rupiah. Hanya 7 orang yang memiliki gaji pokok diatas dua juta. Hal ini menunjukkan bahwa besaran gaji pokok pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo tidak berbeda jauh dengan pegawai lainnya.

Besarnya tunjangan posisi yang diterima pegawai non PNS RSUD Pasar Rebo ditentukan berdasarkan posisi atau jabatan yang dimilikinya. Semakin tinggi posisi seorang pegawai maka semakin besar tunjangan posisi yang diterimanya. Bila dilihat distribusi responden berdasarkan tunjangan posisi maka terdapat 86 responden yang termasuk kedalam kelompok besaran tunjangan lebih dari lima ratus ribu rupiah. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo memiliki posisi yang sama yaitu sebagai pelaksana. Akan tetapi terdapat 21 orang pegawai pelaksana yang tunjangan posisinya kurang dari lima ratus ribu. Hal ini dikarenakan di RSUD Pasar Rebo banyak pegawai baru. Akan tetapi, bila dilihat dari hasil penelitian, tunjangan posisi untuk pegawai yang lama hampir sama dengan pegawai yang baru bekerja beberapa tahun. Untuk tunjangan posisi lebih dari satu

juta lima ratus ribu rupiah dalam jawaban kuesioner merupakan tunjangan posisi yang diterima oleh seorang pegawai yang memiliki posisi koordinator.

Besarnya insentif yang diterima pegawai non PNS RSUD Pasar Rebo ditentukan berdasarkan kinerja yang dimilikinya. Semakin baik kinerja seorang pegawai maka semakin besar insentif yang diterimanya. Bila dilihat dari distribusi responden menurut besaran insentif maka kelompok yang mendominasi adalah besaran insentif antara lima ratus ribu hingga satu juta rupiah. Hal ini menunjukkan bahwa insentif yang diterima masing-masing pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo hampir seluruhnya sama. Hanya terdapat 13 orang pegawai yang memiliki insentif kurang dari lima ratus ribu rupiah. Hal ini dimungkinkan karena status pegawai masih baru atau jumlah absensi pegawai yang tinggi serta ketidakhadiran dalam apel yang dilakukan setiap hari senin.

7.4.5 Sosialisasi Sistem Remunerasi

Pada variabel ini terdapat beberapa indikator yang digunakan untuk mengetahui apakah pernah atau tidak dilakukan sosialisasi remunerasi yang baru di RSUD Pasar Rebo. Dari distribusi berdasarkan jawaban responden, pegawai menyatakan setuju dengan keseluruhan pernyataan. Bila dilihat dari hasil penelitian terlihat bahwa sebanyak 51 responden mengatakan bahwa tidak pernah mengikuti sosialisasi mengenai remunerasi di RSUD Pasar Rebo yang dilaksanakan oleh pihak manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa ada sebanyak 51 pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medik yang menyatakan bahwa mereka belum mendapatkan sosialisasi mengenai sistem remunerasi. Hal ini dikarenakan karena hanya setiap kepala instalasi yang terlibat dalam sosialisasi tersebut sehingga penyampaian informasi kepada pegawai menjadi tidak sempurna. Dari hasil penelitian diketahui bahwa sistem sosialisasi yang dilakukan dalam penyampaian informasi mengenai sistem remunerasi yang baru, belum cukup optimal karena tidak semua pegawai terlibat dalam kegiatan sosialisasi yang diadakan oleh pihak manajemen. Padahal pada waktu melakukan sosialisasi itu terdiri dari tim dimana dalam tim tersebut semua profesi ada yakni media, perawat, penunjang. Maksud semua profesi ada adalah untuk membantu pihak

manajemen SDM menyampaikan sosialisasi ke bawahan tapi ternyata informasi yang didapatkan didalam sosialisasi tidak sampai dengan sempurna kepada bawahan karena keterbatasan waktu.

7.5 Karakteristik Pegawai dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

7.5.1 Karakteristik Individu dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Karakteristik pegawai bila dihubungkan dengan kepuasan pegawai terhadap sistem remunerasi, pada beberapa hal ternyata tidak mempunyai hubungan yang bermakna misalnya pada variabel jenis kelamin, umur, pendidikan terakhir, tempat kerja, lama kerja, dan posisi/jabatan.

Dari variabel jenis kelamin didapatkan bahwa baik perempuan maupun laki-laki pada kelompok yang merasa tidak puas lebih banyak dari pada yang puas terhadap sistem remunerasi. Hal ini menunjukkan bahwa baik pegawai laki-laki maupun perempuan di Bidang Penunjang Pelayanan Medis RSUD Pasar Rebo hampir sama tingkat kepuasannya bila dilihat dari persentase yaitu 53,8% dan 52,4%. Dari hasil penelitian diketahui bahwa tidak ada hubungan yang bermakna antara jenis kelamin dengan kepuasan pegawai terhadap sistem remunerasi berbasis CBHRM.

Dari variabel umur didapatkan bahwa kelompok umur kurang dari 40 tahun lebih banyak yang puas terhadap sistem remunerasi bila dibandingkan dengan kelompok umur lebih dari 40 tahun yaitu sebesar 48,7% dan 41,4%. Hal ini dapat terjadi karena kelompok yang berumur muda kebutuhannya masih relatif sedikit dibandingkan dengan kelompok yang lebih tua misalnya karena status perkawinan dan jumlah anak yang ditanggung. Dari hasil penelitian diketahui bahwa tidak ada hubungan yang bermakna antara umur dengan kepuasan pegawai non PNS terhadap remunerasi. Hasil penelitian ini sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vaudika (2010) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pegawai menyimpulkan bahwa semakin tua atau semakin muda umur seseorang tidak menentukan apakah ia akan merasa puas dengan kompensasi yang diterimanya setiap bulan. Hal ini berbeda pula dengan pendapat yang terdapat

dalam buku Siagian (1989) bahwa dalam penelitian dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang yang semakin lanjut usianya semakin besar. Artinya semakin tua umur seseorang maka akan semakin puas terhadap pekerjaannya. Dimana kepuasan terhadap remunerasi merupakan salah satu faktor penyebab kepuasan kerja seseorang.

Dilihat dari tingkat pendidikan didapatkan bahwa kelompok responden yang tidak puas lebih banyak berasal dari SMA yaitu sebesar 52,8%. Hal ini terjadi mungkin karena besaran remunerasi yang diterima, dimana besaran remunerasi seperti gaji pokok sangat ditentukan berdasarkan tingkat pendidikan pegawai. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa tidak ada hubungan yang bermakna antara pendidikan dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Artinya tingkat pendidikan seorang pegawai tidak menentukan apakah pegawai tersebut puas dengan remunerasi berbasis CBHRM.

Dari variabel tempat kerja didapatkan bahwa pegawai yang bekerja di Instalasi Farmasi lebih banyak yang tidak puas bila dibandingkan dengan instalasi lain di Bidang Pelayanan Penunjang Medis yaitu sebesar 57,1%. Hal ini dapat dijelaskan karena jumlah pegawai non PNS di Bidang Pelayanan Penunjang Medis kebanyakan berada di Instalasi Farmasi. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara tempat kerja dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vaudika (2010) bahwa unit kerja responden memiliki hubungan dengan kepuasan pegawai terhadap kompensasi yang diterimanya.

Dari variabel lama kerja diketahui bahwa kelompok responden dengan lama kerja lebih dari 2 tahun lebih banyak yang puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM bila dibandingkan dengan responden dengan kurang dari 2 tahun. Asumsinya dapat dijelaskan bahwa selain karena jumlah dalam kelompok ini yang lebih banyak, kemungkinan pegawai dengan lama kerja lebih dari 2 tahun puas dalam hal besaran remunerasi disebabkan karena setiap 2 tahun sekali gaji akan dinaikkan sesuai dengan lama kerja. Artinya semakin lama pegawai bekerja maka semakin tinggi besaran remunerasi yang diterima. Dari hasil penelitian diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan antara lama kerja dengan kepuasan pegawai

terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Artinya lama kerja seorang pegawai akan menentukan kepuasan terhadap remunerasi yang diterima setiap bulannya.

Berdasarkan variabel posisi atau jabatan didapatkan bahwa diketahui bahwa pegawai dengan posisi sebagai pelaksana lebih banyak yang tidak puas bila dibandingkan dengan posisi lain. Hal ini dapat dijelaskan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah pegawai dengan jabatan pelaksana. Dari hasil penelitian diketahui bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel posisi/jabatan dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Artinya jabatan pegawai di RSUD Pasar Rebo tidak menentukan apakah pegawai puas atau tidak puas dengan remunerasi berbasis CBHRM.

7.5.2 Kondisi Kerja dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Dari variabel kondisi kerja diketahui bahwa terdapat persepsi pegawai yang menyatakan kondisi kerja nyaman lebih puas bila dibandingkan dengan persepsi pegawai yang menyatakan kondisi kerja tidak nyaman yaitu sebesar 49%. Dari hasil penelitian diketahui bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel kondisi kerja dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Vaudika (2010) bahwa kondisi kerja responden memiliki hubungan dengan kepuasan terhadap kompensasi yang diterimanya.

7.5.3 Motivasi Pegawai dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Dari variabel motivasi pegawai didapatkan bahwa pegawai yang memiliki motivasi yang tinggi lebih sedikit yang puas bila dibandingkan dengan pegawai yang motivasinya rendah. Hal ini dapat dijelaskan bahwa motivasi pegawai yang tinggi dalam melakukan suatu pekerjaan dapat membuat pegawai merasa puas dengan hasil kerjanya, akan tetapi belum tentu motivasi yang tinggi tersebut dapat mempengaruhi kepuasan pegawai terhadap remunerasi yang diterima. Dari hasil

penelitian diketahui bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel motivasi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Artinya motivasi pegawai tidak menentukan apakah pegawai puas atau tidak puas dengan remunerasi yang diterimanya.

7.5.4 Pengetahuan Pegawai Terhadap Sistem Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Berdasarkan variabel pengetahuan pegawai terhadap sistem remunerasi terdapat 24 pegawai yang tidak mengetahui sistem remunerasi baru dan tidak puas terhadap remunerasi. Hal ini menunjukkan bahwa penyampaian informasi mengenai sistem remunerasi masih belum optimal, mengingat terbatasnya sumber daya yang tersedia pada Bagian SDM RSUD Pasar Rebo sehingga penyampaian informasi mengenai sistem remunerasi baru yang dilakukan oleh pihak manajemen tidak sampai dengan sempurna kepada pegawai non PNS. Akibatnya pengetahuan pegawai mengenai sistem remunerasi baru pun tidak sepenuhnya optimal karena tidak disampaikan langsung oleh pihak manajemen, hanya disampaikan melalui masing-masing Kepala Instalasi.

Dari tabel juga diketahui bahwa semakin banyak pegawai yang mengetahui mengenai sistem remunerasi yang baru maka akan semakin puas pegawai terhadap remunerasi tersebut. Dari hasil analisis diketahui bahwa ada hubungan variabel pengetahuan mengenai sistem remunerasi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Artinya pengetahuan pegawai mengenai sistem remunerasi akan menentukan kepuasan pegawai terhadap remunerasi tersebut.

Hal ini senada dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vaudika (2010) bahwa pengetahuan responden terhadap penentuan kebijakan kompensasi memiliki hubungan dengan kepuasan kompensasi yang diterima oleh pegawai. Artinya tahu tidaknya responden mempengaruhi kepuasannya terhadap kompensasi.

7.6 Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

7.6.1 Kepemimpinan dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Berdasarkan variabel kepemimpinan didapatkan bahwa pegawai yang memiliki persepsi kepemimpinan pimpinan yang baik lebih banyak yang puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM bila dibandingkan dengan persepsi pegawai terhadap kepemimpinan yang tidak baik. Hal ini dapat dijelaskan bahwa seorang pemimpin yang baik akan membuat setiap pegawainya merasa senang karena pemimpin membina hubungan baik dengan pegawai dan melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan. Sehingga sikap pegawai tersebut akan berpengaruh kepada kepuasannya terhadap remunerasi. Dari hasil penelitian diketahui bahwa ada hubungan variabel kepemimpinan dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Artinya persepsi pegawai terhadap baik tidaknya kepemimpinan akan menentukan apakah pegawai merasa puas atau tidak puas dengan remunerasi yang diterima.

Hal ini sesuai dengan teori Meoheriono (2009) yang mengatakan bahwa kepemimpinan dari seorang pemimpin berhubungan dengan pendapatan kompensasi.

7.6.2 Supervisi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Persepsi pegawai mengenai supervisi dapat dilihat pada tabel bahwa pegawai yang berpersepsi baik terhadap supervisinya lebih banyak yang puas jika dibandingkan dengan persepsi pegawai terhadap supervisi yang tidak baik. Bila dilihat dari hasil penelitian maka ada hubungan variabel supervisi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Artinya persepsi pegawai terhadap supervisi menentukan apakah pegawai merasa puas atau tidak puas dengan remunerasi yang baru.

7.6.3 Kebijakan Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Dari variabel kebijakan remunerasi didapatkan bahwa pegawai yang menyatakan bahwa ada kebijakan mengenai remunerasi yang baru lebih banyak yang puas bila dibandingkan dengan pegawai yang menyatakan bahwa tidak ada kebijakan remunerasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa dalam dalam penentuan dasar remunerasi harus ada kebijakan yang dibuat oleh rumah sakit tersebut. Sehingga dengan kebijakan tersebut pegawai dapat mengetahui berbagai informasi mengenai remunerasi yang baru.

Dari hasil penelitian diketahui bahwa ada hubungan variabel kebijakan remunerasi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Artinya ada tidaknya kebijakan remunerasi di rumah sakit akan menentukan kepuasan pegawai terhadap remunerasi tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat ahli yang mengungkapkan bahwa permasalahan penentuan ketidakpuasan karyawan tersebut dipengaruhi oleh pertimbangan penentuan kompensasi yang dibuat oleh perusahaan (Mangkuprawira, 2004). Siagian (2009) juga mendukung pernyataan tersebut bahwa suatu sistem imbalan yang baik mampu menjamin kepuasan para anggota organisasi.

7.6.4 Besaran Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Besaran remunerasi di RSUD Pasar Rebo terdiri dari besaran gaji pokok, tunjangan posisi, dan insentif. Dari variabel besaran gaji pokok didapatkan bahwa besaran gaji pokok dengan kelompok gaji kurang dari atau sama dengan dua juta lebih banyak yang puas bila dibandingkan dengan kelompok gaji pokok lebih dari dua juta rupiah. Asumsinya adalah bahwa responden dalam penelitian ini hampir seluruhnya berada pada kelompok gaji kurang dari atau sama dengan dua juta lebih. Hanya 7 orang responden yang termasuk kedalam kelompok gaji pokok gaji lebih dari dua juta rupiah. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa tidak ada hubungan besaran gaji pokok dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo.

Artinya gaji pokok yang rendah maupun tinggi tidak menentukan kepuasan pegawai terhadap remunerasi. Hal ini disebabkan karena penentuan dasar gaji pokok adalah berdasarkan pendidikan dan lama kerja.

Besaran tunjangan posisi dikategorikan berdasarkan jumlah tunjangan posisi yang diterima oleh pegawai baru yaitu kurang dari lima ratus ribu rupiah. Besaran tunjangan posisi dapat dilihat bahwa terdapat kelompok tunjangan lebih besar dari lima ratus ribu lebih banyak yang puas jika dibandingkan dengan pegawai dengan tunjangan posisi kurang dari atau sama dengan lima ratus ribu. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa tidak ada hubungan antara besaran tunjangan jabatan dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Artinya kelompok responden dengan tunjangan posisi kurang dari atau lebih besar dari lima ratus ribu tidak menentukan adanya kepuasan pegawai terhadap remunerasi tersebut.

Besaran insentif dikategorikan berdasarkan jumlah insentif yang diterima oleh pegawai baru yaitu kurang dari lima ratus ribu rupiah. Bila dilihat dari variabel insentif bahwa terdapat kelompok pegawai dengan insentif lebih besar dari lima ratus ribu lebih banyak yang puas bila dibandingkan dengan pegawai dengan insentif kurang dari atau sama dengan lima ratus ribu. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa tidak ada hubungan antara besaran insentif dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Artinya kelompok responden dengan insentif kurang dari atau lebih besar dari lima ratus ribu tidak menentukan adanya kepuasan pegawai terhadap remunerasi tersebut. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vaudika (2010) bahwa besarnya insentif tidak mempengaruhi kepuasan pegawai terhadap remunerasi yang diterima.

7.6.5 Sosialisasi Sistem Remunerasi dan Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi Berbasis CBHRM

Berdasarkan variabel sosialisasi sistem remunerasi diketahui bahwa pegawai yang menyatakan pernah mendapatkan sosialisasi mengenai sistem remunerasi lebih banyak yang merasa puas terhadap remunerasi berbasis CBHRM

bila dibandingkan dengan pegawai yang tidak pernah mendapatkan sosialisasi. Hal ini dapat dijelaskan bahwa informasi yang didapatkan pada saat sosialisasi akan meningkatkan pengetahuan pegawai mengenai sistem remunerasi sehingga akan mempengaruhi kepuasan pegawai. Dari hasil penelitian diketahui bahwa ada hubungan yang signifikan antara variabel sosialisasi sistem remunerasi dengan kepuasan pegawai terhadap remunerasi berbasis CBHRM di Bidang Pelayanan Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo. Artinya pernah tidaknya pegawai mendapatkan sosialisasi akan menentukan kepuasan pegawai terhadap remunerasi tersebut.



BAB VIII

KESIMPULAN DAN SARAN

8.1 KESIMPULAN

Dari hasil penelitian terhadap pegawai non PNS Bidang Penunjang Medis RSUD Pasar Rebo diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Pegawai non PNS Bidang Penunjang Medis secara umum merasa tidak puas terhadap remunerasi berbasis *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) di RSUD Pasar Rebo. Pegawai menunjukkan ketidakpuasannya terhadap sistem remunerasi sebesar 53,3%. Bila ditelusuri secara lebih lanjut pada variabel kepuasan terlihat ketidakpuasan pegawai pada kebijakan remunerasi, besaran remunerasi, besaran remunerasi belum sesuai kompetensi, pemotongan insentif yang sama pada setiap pegawai baik pulang cepat maupun datang lambat dengan jam yang berbeda.
2. Bila ditinjau dari karakteristik pegawai (karakteristik individu, kondisi kerja, motivasi, dan pengetahuan pegawai) dengan kepuasan pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis terhadap remunerasi berbasis CBHRM terlihat bahwa tidak ada hubungan pada karakteristik individu (jenis kelamin, umur, pendidikan, tempat kerja, dan jabatan/posisi), kondisi kerja, dan motivasi. Sedangkan karakteristik individu yaitu lama kerja dan pengetahuan pegawai berhubungan dengan kepuasan pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis terhadap remunerasi berbasis CBHRM. Artinya kedua variabel tersebut mempunyai pengaruh terhadap puas atau tidaknya pegawai non PNS terhadap sistem remunerasi berbasis CBHRM.
3. Kepemimpinan, supervisi, kebijakan remunerasi, dan sosialisasi sistem remunerasi yang termasuk kedalam karakteristik organisasi memiliki hubungan dengan kepuasan pegawai non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis terhadap remunerasi. Artinya ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh terhadap puas atau tidaknya pegawai non PNS terhadap sistem remunerasi berbasis CBHRM.

8.2 SARAN

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Pihak RSUD Pasar Rebo

- a. Dengan melihat tingkat kepuasan yang ada, hendaknya pihak Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo lebih memperhatikan masalah kepuasan pegawai non PNS. Dengan demikian dapat diantisipasi kemungkinan-kemungkinan buruk yang akan terjadi, misalnya meningkatnya keluhan-keluhan pegawai.
- b. Pihak manajemen rumah sakit sebaiknya melakukan evaluasi kembali terhadap remunerasi berbasis CBHRM dan hasil evaluasi benar-benar direalisasikan sehingga sesuai dengan harapan pegawai dan kemampuan rumah sakit.
- c. Melakukan sosialisasi lebih lanjut kepada seluruh pegawai mengenai sistem remunerasi berbasis CBHRM di RSUD Pasar Rebo dan membuat kebijakan untuk melibatkan pegawai dalam sosialisasi sehingga akan meningkatkan pengetahuan pegawai mengenai sistem remunerasi. Sosialisasi dan pengetahuan akan mempengaruhi kepuasan mereka terhadap remunerasi yang diterimanya setiap bulan.
- d. Perlu dilakukan pembedaan pemotongan insentif pada setiap pegawai baik pulang cepat maupun datang lambat dengan jam yang berbeda karena hal tersebut merupakan salah satu komponen yang dapat mempengaruhi kepuasan pegawai terhadap remunerasi. Pembedaan pemotongan insentif bertujuan agar pemotongannya lebih adil untuk setiap pegawai dan hal ini dapat pula meningkatkan kedisiplinan pegawai di RSUD Pasar Rebo.

2. Bagi Peneliti Lain

Perlu dilakukan penelitian kembali dengan menggunakan metode dan alat ukur yang berbeda yaitu penelitian secara kualitatif dengan melakukan wawancara mendalam atau *Focus Group Discussion* (FGD) dengan maksud untuk memperjelas gambaran kepuasan dan persepsi pegawai non

PNS Bidang Penunjang Medis terhadap remunerasi berbasis *Competency Based Human Resource Management* (CBHRM) di RSUD Pasar Rebo.



DAFTAR REFERENSI

- Dharma, Surya. 2009. *Manajemen Kinerja, Falsafah, Teori, dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Fletcher, Shirley. 2005. *Competence Based Assesment Techniques: Teknik Penilaian Berbasis Kompetensi*. (Ramelan, Penerjemah). Jakarta: PT Bhuana Ilmu Komputer
- Flippo, Edwin B. 1996. *Manajemen Personalia*. (Moh Masud, Penerjemah) Jakarta: Erlangga
- Gibson, J.L., J.M. Ivancevich, dan J.M. Donnelly. 1996. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi ke 8. Jakarta: Binarupa Aksara
- Handoko, Hani T. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Edisi 2). Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- Hastono, Sutanto P. 2007. *Analisis Data Kesehatan*. Depok: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia
- Ilyas, Yaslis. 2002. *Kinerja, Teori, Penilaian, dan Penelitian*. Depok: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKMUI
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia, Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Mangkuprawira. Tb. S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia

- Meoheriono. 2009. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia
- Nasution, Mulia. 1994. *Manajemen Personalialia. Aplikasi dalam Perusahaan*. Jakarta: Djambatan
- Nitisemito, Alex. 1982. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Ghalia indonesia. Jakarta
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta
- Purnawanto, Budy. 2010. *Manajemen SDM Berbasis Proses, Pola Pikir Baru Mengelola SDM pada Era Knowledge Economy*. Jakarta: PT Grasindo
- Purwani, Rina. *Hubungan Sistem Remunerasi Baru Dengan Motivasi dan Kinerja Pegawai PT Pertamina Geothermal Energi Kantor Pusat Jakarta*. [Tesis]. Program Studi Manajemen dan Bisnis Sekolah Pascasarjana IPB. Bogor. 2009
- Rivai, Veithzal. 2007. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada
- Rivai V dan Ella J.S. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press
- Santrock, John W. 2002. *Life Span Development : Perkembangan Masa Hidup* (Edisi 5). Jakarta: Erlangga

- Sarwono, Jonathan. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, Pendekatan Administratif dan Operasional*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Satuan Pelaksana Pendidikan dan Pelatihan Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo. 2011. "Profil Rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo Tahun 2011"
- Siagian, Sondang. 1989. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta: Bina Aksara
- Siagian, Sondang. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta
- Siagian, Sondang. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simanjuntak, Payaman. 2005. *Manajemen Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sulistiyani, Ambar T dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Umar, Husein. 2000. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama

Vaudika, Dinda P. *Faktor-faktor yang Berhubungan Dengan kepuasan Pegawai Non PNS Bidang Pelayanan Penunjang Medis Terhadap kompensasi Yang Diterima Di rumah Sakit Umum Daerah Pasar Rebo Tahun 2010*. [Skripsi]. Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Depok. 2010

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja* (Edisi Ketiga). Jakarta: Rajawali Pers

Wexley, Kenneth dan Gary. 2005. *Organizational Behavior Personal Psikologi: Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*. (Muh. Shobaruddin). Jakarta: PT Rineka Cipta

Winardi. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi* (Edisi Revisi). Jakarta: Prenada Media



Lampiran 1
KUESIONER PENELITIAN



FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS INDONESIA

Selamat pagi/siang/sore

Dengan hormat,

Saya Yunita Apriane Purba, mahasiswa S1 Reguler angkatan 2008 Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia. Saat ini saya sedang mengadakan penelitian dalam rangka penyusunan tugas akhir (skripsi) dengan topik penelitian **kepuasan pegawai non PNS terhadap remunerasi**.

Sehubungan dengan hal diatas, dengan kerendahan hati saya mohon bantuan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk dapat memberikan data yang diperlukan dalam penelitian ini. Adapun caranya adalah **dengan mengisi kuesioner penelitian ini dengan jujur dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya**. Penulis menjamin bahwa penelitian itu tidak akan menimbulkan dampak negatif bagi responden. Informasi dari penelitian ini bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk mengisi kuesioner saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,

Yunita Apriane Purba

Petunjuk 1

Dibawah ini terdapat pilihan mengenai keadaan diri Bapak/Ibu/Saudara/I. Berilah tanda silang (X) pada pilihan yang sesuai dengan jawaban Bapak/Ibu/Saudara/I.

Jenis Kelamin : Perempuan Laki-laki

Umur : tahun

Pendidikan Terakhir : SD
 SMP
 SMA
 Perguruan Tinggi/Akademik

Tempat Kerja : Instalasi Farmasi
 Instalasi Gizi
 Instalasi Rekam Medis
 Instalasi Laboratorium
 Instalasi Radiodiagnostik
 Instalasi Penunjang Khusus (K3L, CSSD, Laundry, dan

Pemulasaran Jenazah)

Lama Kerja :tahun.....bulan

Posisi/Jabatan : Pelaksana
 Penanggung Jawab
 Koordinator
 Kepala Satuan Pelaksana/Kepala Instalasi

Petunjuk 2

Dibawah ini terdapat pernyataan mengenai **kondisi kerja dan motivasi pegawai**.

Pilih salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi sebenarnya atau yang dirasakan selama ini dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu kolom dari 4 pilihan yang disediakan disebelah kanan pernyataan, dengan ketentuan:

STS = Jika Sangat Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut

TS = Jika Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut

S = Jika Setuju dengan pernyataan tersebut

SS = Jika Sangat Setuju dengan pernyataan tersebut

No	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
KONDISI KERJA					
1	Kondisi sarana dan prasarana di RSUD Pasar Rebo membantu saya dalam melaksanakan tugas				
2	Kebersihan ruangan di RSUD Pasar Rebo telah menciptakan kenyamanan saya dalam bekerja				
3	Penerangan yang cukup dan tidak menyilaukan membantu pegawai dalam melaksanakan tugasnya				
4	AC di ruangan memberikan rasa nyaman kepada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya				
5	Pertukaran udara yang baik di RSUD Pasar Rebo menyehatkan badan				
6	Rekan kerja pegawai di RSUD Pasar Rebo merupakan orang-orang yang baik dan menyenangkan				
MOTIVASI PEGAWAI					
7	Pegawai di RSUD Pasar Rebo melakukan pekerjaan atas dorongan atau semangat dari diri sendiri				
8	Pegawai di RSUD Pasar Rebo melakukan pekerjaan atas keterpaksaan				
9	Pegawai di RSUD Pasar Rebo bekerja untuk mncapai kepuasan tersendiri				
10	Pegawai di RSUD Pasar Rebo melakukan pekerjaan karena tugasnya menarik				

Petunjuk 3

Pilih salah satu jawaban yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi sebenarnya atau yang dirasakan selama ini dengan memberikan tanda silang (X) pada salah satu kolom dari 4 pilihan yang disediakan disebelah kanan pernyataan, dengan ketentuan:

STS = Jika Sangat Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut

TS = Jika Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut

S = Jika Setuju dengan pernyataan tersebut

SS = Jika Sangat Setuju dengan pernyataan tersebut

No	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
KEPEMIMPINAN					
1	Pemimpin sangat memahami kondisi seluruh pegawainya				
2	Pemimpin sangat tegas dalam pengampilan keputusan				
3	Pemimpin membina hubungan baik dengan bawahannya				
4	Pemimpin berorientasi kepada hasil dan prestasi				
5	Pemimpin adalah seseorang yang memiliki tanggung jawab yang besar				
SUPERVISI					
6	Supervisi mendorong pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan				
7	Supervisi membantu pegawai dalam kesulitan melaksanakan tugas				
8	Supervisi mengoptimalkan pemanfaatan dan potensi pegawai				
9	Supervisi membuka kesempatan yang luas bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan				
10	Supervisi membangun motivasi kerja pegawai				
11	Supervisi menjalin komunikasi yang baik dengan pegawai				
12	Supervisi memberikan penghargaan atas prestasi kerja pegawai				
KEBIJAKAN KOMPENSASI/REMUNERASI					
13	Kebijakan remunerasi di RSUD Pasar Rebo mulai diberlakukan pada tanggal 28 April 2011				
14	Remunerasi di RSUD Pasar Rebo ditentukan berdasarkan kompetensi pegawai				
15	Remunerasi berdasarkan kompetensi di RSUD Pasar Rebo dikelompokkan atas kompetensi dasar, kompetensi personal, kompetensi manajerial, kompetensi khusus				
16	Remunerasi di RSUD Pasar Rebo terbagi atas gaji pokok (P1), tunjangan posisi (P2), dan insentif (P3)				
17	Gaji Pokok di RSUD Pasar Rebo ditentukan berdasarkan pendidikan pegawai				
18	Semakin tinggi pendidikan seorang pegawai, maka jumlah gaji yang diterimanya semakin besar				
19	Gaji Pokok di RSUD Pasar Rebo ditentukan berdasarkan masa kerja pegawai				
20	Semakin lama masa kerja seorang pegawai, maka jumlah gaji yang diterimanya				

	semakin besar				
21	Tunjangan posisi/jabatan di RSUD Pasar Rebo diperoleh dari jabatan/posisi masing-masing pegawai				
22	Semakin tinggi jabatan seorang pegawai, maka jumlah remunerasi yang diterimanya semakin besar				
23	Insentif di RSUD Pasar Rebo dipengaruhi oleh jumlah hari masuk, datang terlambat, pulang cepat, apel masing-masing pegawai				
24	Di RSUD Pasar Rebo, semakin banyak jumlah hari masuk pegawai, maka jumlah insentif yang diterimanya semakin besar				
25	Di RS Pasar Rebo, insentif pada manajemen akan dipotong sebesar Rp 10.000/hr dan <i>staff</i> sebesar Rp2500/hr apabila datang terlambat/pulang cepat				
26	Di RSUD Pasar Rebo, pegawai yang terlambat selama 2 jam akan sama pemotongannya dengan pegawai yang terlambat selama 20menit				
27	Di RSUD Pasar Rebo pemotongan juga diberlakukan pada pegawai yang tidak apel senen sebesar Rp 15.000				

Petunjuk 4

Dibawah ini terdapat pernyataan mengenai besaran kompensasi yang diterima setiap bulan.

1. Gaji Pokok :
 - < Rp 1.000.000
 - Rp 1.000.000-Rp 2.000.000
 - Rp 2.000.000- Rp.3.000.000
 - Rp 3.000.000-Rp 4.000.000

2. Tunjangan jabatan :
 - < Rp 500.000
 - Rp 500.000 – Rp 1.000.000
 - < 1.000.000- Rp 1.500.000
 - > Rp 1.500.000

3. Insentif :
 - < Rp 500.000
 - Rp 500.000 – Rp 1.000.000
 - < 1.000.000- Rp 1.500.000
 - > Rp 1.500.000

Petunjuk 5

Dibawah ini terdapat pernyataan mengenai **Sosialisasi Sistem Remunerasi** di RSUD Pasar Rebo. Berilah tanda silang (X) pada kotak jawaban

yang telah disediakan disebelah kanan pernyataan, dengan ketentuan:

STS = Jika Sangat Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut

TS = Jika Tidak Setuju dengan pernyataan tersebut

S = Jika Setuju dengan pernyataan tersebut

SS = Jika Sangat Setuju dengan pernyataan tersebut

No	Pernyataan	Jawaban			
		STS	TS	S	SS
SOSIALISASI SISTEM REMUNERASI					
1	Ada sosialisasi kebijakan remunerasi yang baru mengenai dasar penentuan remunerasi pegawai di RSUD Pasar Rebo				
2	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa sistem remunerasi di RSUD Pasar Rebo adalah berbasis CBHRM (Kompetensi)				
3	Dalam sosialisasi dikatakan bahwa semakin kompeten seorang pegawai maka semakin besar remunerasi yang diterima				
4	Dalam sosialisasi dikatakan bahwa remunerasi berdasarkan kompetensi dikelompokkan atas kompetensi dasar, personal, manajerial, dan kompetensi khusus				
5	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa remunerasi di RSUD Pasar Rebo digolongkan atas gaji pokok, tunjangan posisi, dan insentif				
6	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa ketentuan pemberian gaji pokok (P1) di RSUD Pasar Rebo berdasarkan pendidikan pegawai				
7	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa ketentuan pemberian gaji pokok (P1) di RSUD Pasar Rebo berdasarkan masa kerja pegawai				
8	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa ketentuan pemberian tunjangan posisi (P2) di RSUD Pasar Rebo diperoleh dari posisi/jabatan masing-masing pegawai				
9	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa ketentuan pemberian insentif (P3) di RSUD Pasar Rebo berdasarkan kinerja pegawai				
10	Dalam sosialisasi disebutkan bahwa ada ketentuan pemotongan				

	insentif pada pegawai yang datang lambat/pulang cepat/tidak apel/tanpa kabar				
--	--	--	--	--	--

Petunjuk 6

Dibawah ini pernyataan mengenai **Pengetahuan Pegawai** mengenai sistem remunerasi yang baru di RSUD Pasar Rebo. Berilah tanda silang (X) pada kotak jawaban yang telah disediakan

1. Di RSUD Pasar Rebo sistem remunerasinya berbasis CBHRM (Kompetensi)

Benar Salah
2. Di RSUD Pasar Rebo, remunerasi berdasarkan kompetensi dikelompokkan atas kompetensi dasar, kompetensi personal, kompetensi manajerial, kompetensi khusus

Benar Salah
3. Di RSUD Pasar Rebo, semakin kompeten seorang pegawai, maka jumlah remunerasi yang diterimanya semakin besar

Benar Salah
4. Di RSUD Pasar Rebo, remunerasi terbagi atas gaji pokok, tunjangan posisi, dan insentif

Benar Salah
5. Di RSUD Pasar Rebo terdapat ketentuan yang membedakan pemberian gaji pokok berdasarkan pendidikan dan masa kerja

Benar Salah
6. Di RSUD Pasar Rebo terdapat ketentuan yang membedakan pemberian tunjangan jabatan/posisi berdasarkan jabatannya

Benar Salah
7. Di RSUD Pasar Rebo terdapat ketentuan yang membedakan pemberian insentif berdasarkan kinerjanya

Benar Salah
8. Pegawai akan memperoleh remunerasi yang besarnya ditentukan dengan perhitungan gaji pokok, tunjangan jabatan, dan insentif

Benar Salah

9. Pegawai yang menangani pekerjaan yang sama, menerima gaji yang sama pula

 Benar Salah

Petunjuk 7

Dibawah ini terdapat pernyataan mengenai **Kepuasan Pegawai Terhadap Remunerasi**. Berilah tanda silang (X) pada salah satu kolom dari 4 pilihan yang disediakan disebelah kanan pernyataan, dengan jawaban:

STP = Sangat Tidak Puas

TP = Kurang Puas

P = Puas

SP = Sangat Puas

No	Pernyataan	Jawaban			
		STP	TP	P	SP
1	Kebijakan remunerasi di RSUD Pasar Rebo telah sesuai harapan saya				
2	Besarnya remunerasi yang saya terima setiap bulan lebih baik jika dibandingkan dengan sebelum diterapkannya remunerasi berdasarkan kompetensi				
3	Besarnya remunerasi yang saya terima setiap bulan sudah memenuhi kebutuhan dasar				
4	Besarnya remunerasi yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dengan harapan saya				
5	Besarnya remunerasi yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dengan kompetensi saya				
6	Besarnya gaji pokok yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dengan pendidikan saya				
7	Besarnya tunjangan-tunjangan (Jamsostek, kesehatan, kecelakaan diluar jam kerja, suami/istri, beras, TPP, kesra) yang saya terima setiap bulan sudah memadai				
8	Besarnya gaji pokok yang saya terima setiap bulan sudah sebanding dengan masa kerja saya				
9	Besarnya tunjangan jabatan/posisi yang saya terima setiap bulan sudah sebanding dengan jabatan/posisi saya saat ini				

10	Besarnya insentif yang saya terima setiap bulan sudah sesuai dengan kinerja saya				
12	Insentif saya akan dipotong sebesar Rp 2500/hari apabila saya datang terlambat				
13	Apabila saya terlambat 20menit, pemotongan akan sama dengan pegawai yang terlambat lebih dari 1jam				
14	Insentif saya akan dipotong sebesar Rp 2500/hari apabila saya datang terlambat				
15	Apabila saya pulang cepat 20menit, pemotongan akan sama dengan pegawai yang pulang lebih awal dari saya				
16	Insentif saya akan dipotong sebesar Rp 15.000 apabila saya tidak apel senin				
17	Pemberian remunerasi berbasis CBHRM mendorong saya menjadi karyawan dengan kinerja yang tinggi				
18	Pemberian remunerasi berbasis CBHRM mendorong saya untuk semakin meningkatkan keterampilan/kompetensi saya				
19	Pemberian remunerasi berbasis CBHRM mendorong saya untuk semakin meningkatkan kemampuan saya				
20	Remunerasi yang saya terima di RSUD Pasar Rebo lebih besar dibandingkan dengan remunerasi yang diterima pegawai lain di RSUD lain dengan posisi/jabatan yang sama				

KRITIK DAN SARAN

.....

.....

.....

.....

.....

TERIMAKASIH ☺ ☺

Lampiran 2

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Penelitian

Validity

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.956	19

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kepuasan 1	42.83	76.489	.698	.954
Kepuasan 2	42.53	73.154	.738	.953
Kepuasan 3	42.53	73.982	.663	.955
Kepuasan 4	42.83	76.489	.698	.954
Kepuasan 5	42.63	74.033	.717	.954
Kepuasan 6	42.33	71.678	.809	.952
Kepuasan 7	42.60	75.903	.519	.957
Kepuasan 8	42.33	73.540	.703	.954
Kepuasan 9	42.47	72.464	.772	.953
Kepuasan 10	42.47	73.154	.773	.953
Kepuasan 11	42.13	73.982	.740	.953
Kepuasan 12	42.40	75.283	.611	.955
Kepuasan 13	42.10	74.162	.733	.954
Kepuasan 14	42.30	74.355	.686	.954
Kepuasan 15	42.43	73.978	.683	.954
Kepuasan 16	42.17	72.626	.792	.953
Kepuasan 17	42.10	71.955	.873	.951
Kepuasan 18	42.10	71.955	.873	.951
Kepuasan 19	42.50	75.707	.545	.956

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kondisi kerja 1	15.17	3.385	.787	.838
kondisi kerja 2	15.10	3.541	.794	.835
kondisi kerja 3	15.00	4.621	.483	.884
kondisi kerja 4	14.97	3.826	.774	.840
kondisi kerja 5	15.10	3.403	.763	.843
kondisi kerja 6	15.00	4.759	.623	.877

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
motivasi pegawai 1	6.50	2.603	.403	.731
motivasi pegawai 2	7.73	1.237	.371	.273
motivasi pegawai 3	7.23	.875	.700	-.205 ^a
motivasi pegawai 4	7.03	1.275	.414	.233

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kepemimpinan 1	10.90	3.059	.860	.807
kepemimpinan 2	10.83	3.109	.823	.817
kepemimpinan 3	10.63	3.482	.673	.857
kepemimpinan 4	10.57	3.840	.627	.866
kepemimpinan 5	10.40	4.110	.560	.880

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.934	7

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
supervisi 1	16.47	6.740	.761	.929
supervisi 2	16.63	6.102	.787	.924
supervisi 3	16.50	6.466	.825	.923
supervisi 4	16.67	6.023	.791	.924
supervisi 5	16.63	5.964	.853	.918
supervisi 6	16.63	5.964	.853	.918
supervisi 7	16.87	5.982	.719	.933

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.917	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
kebijakan remunerasi 1	39.50	29.569	.512	.915
kebijakan remunerasi 2	39.33	32.782	.442	.928
kebijakan remunerasi 3	39.30	28.148	.799	.906
kebijakan remunerasi 4	39.43	28.599	.630	.911
kebijakan remunerasi 5	39.33	28.230	.852	.904
kebijakan remunerasi 6	39.23	28.875	.745	.908
kebijakan remunerasi 7	39.20	30.097	.671	.911
kebijakan remunerasi 8	39.17	30.006	.623	.912
kebijakan remunerasi 9	39.23	29.909	.651	.911
kebijakan remunerasi 10	39.37	28.033	.688	.909
kebijakan remunerasi 11	39.30	28.010	.823	.905
kebijakan remunerasi 12	39.43	28.047	.717	.908
kebijakan remunerasi 13	39.30	29.872	.574	.913
kebijakan remunerasi 14	39.63	29.551	.493	.916
kebijakan remunerasi 15	39.57	28.185	.653	.911

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.965	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
sosialisasi 1	24.50	19.293	.828	.963
sosialisasi 2	24.40	19.421	.942	.958
sosialisasi 3	24.57	19.702	.811	.963
sosialisasi 4	24.43	19.426	.918	.959
sosialisasi 5	24.50	19.845	.799	.964
sosialisasi 6	24.30	20.907	.826	.963
sosialisasi 7	24.33	21.057	.745	.965
sosialisasi 8	24.40	20.179	.887	.960
sosialisasi 9	24.40	19.421	.942	.958
sosialisasi 10	24.37	20.792	.774	.964

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	9

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Pengetahuan 1	14.07	4.271	.776	.808
Pengetahuan 2	14.03	4.447	.778	.814
Pengetahuan 3	14.17	4.006	.720	.807
Pengetahuan 4	14.17	4.075	.672	.812
Pengetahuan 5	14.07	4.409	.657	.819
Pengetahuan 6	14.03	4.447	.778	.814
Pengetahuan 7	14.33	4.092	.510	.835
Pengetahuan 8	14.27	4.133	.524	.831
Pengetahuan 9	14.60	4.869	.408	.884

Hasil Uji Reliabilitas dengan SPSS 13.0 for Windows

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

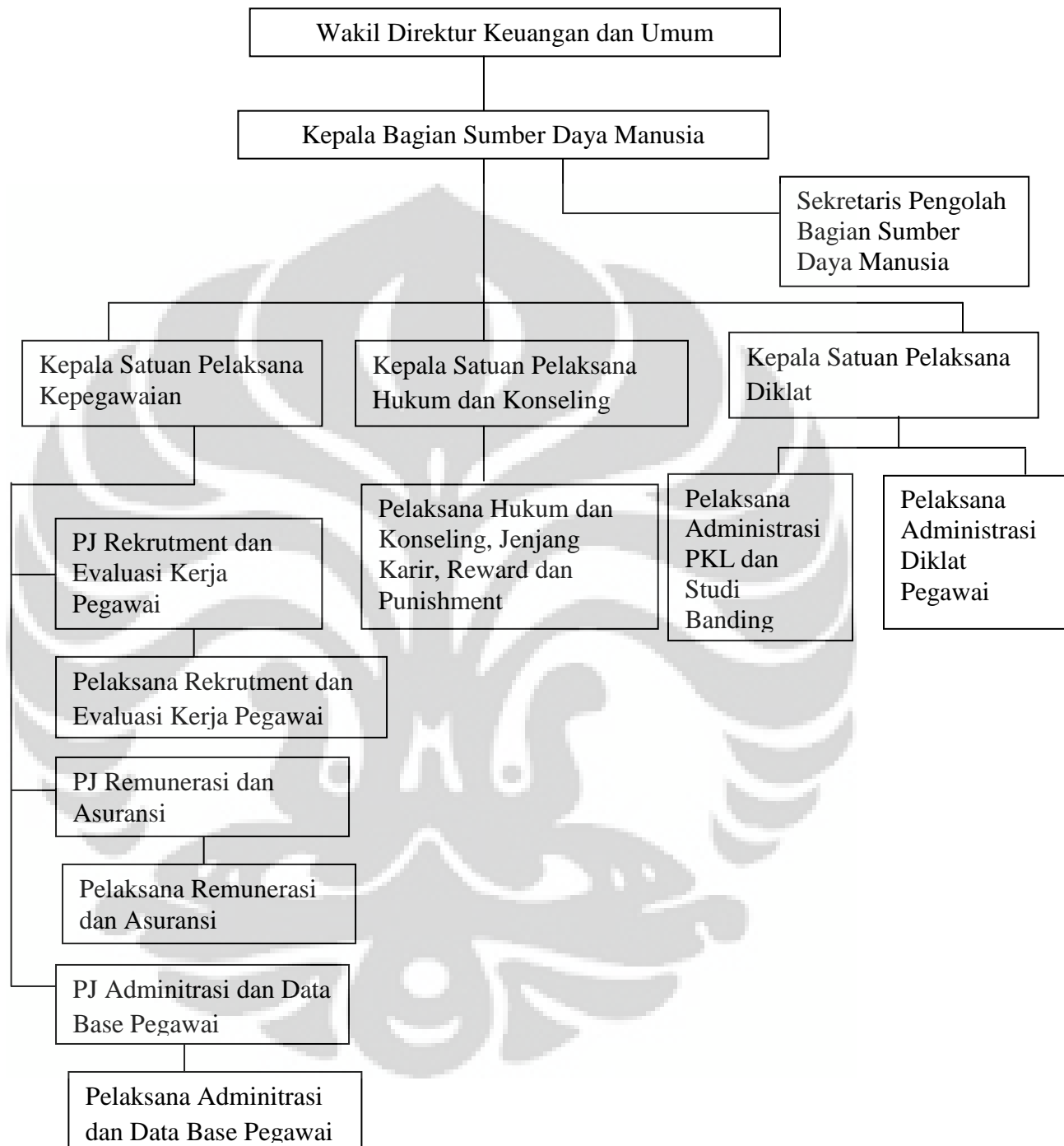
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.948	78

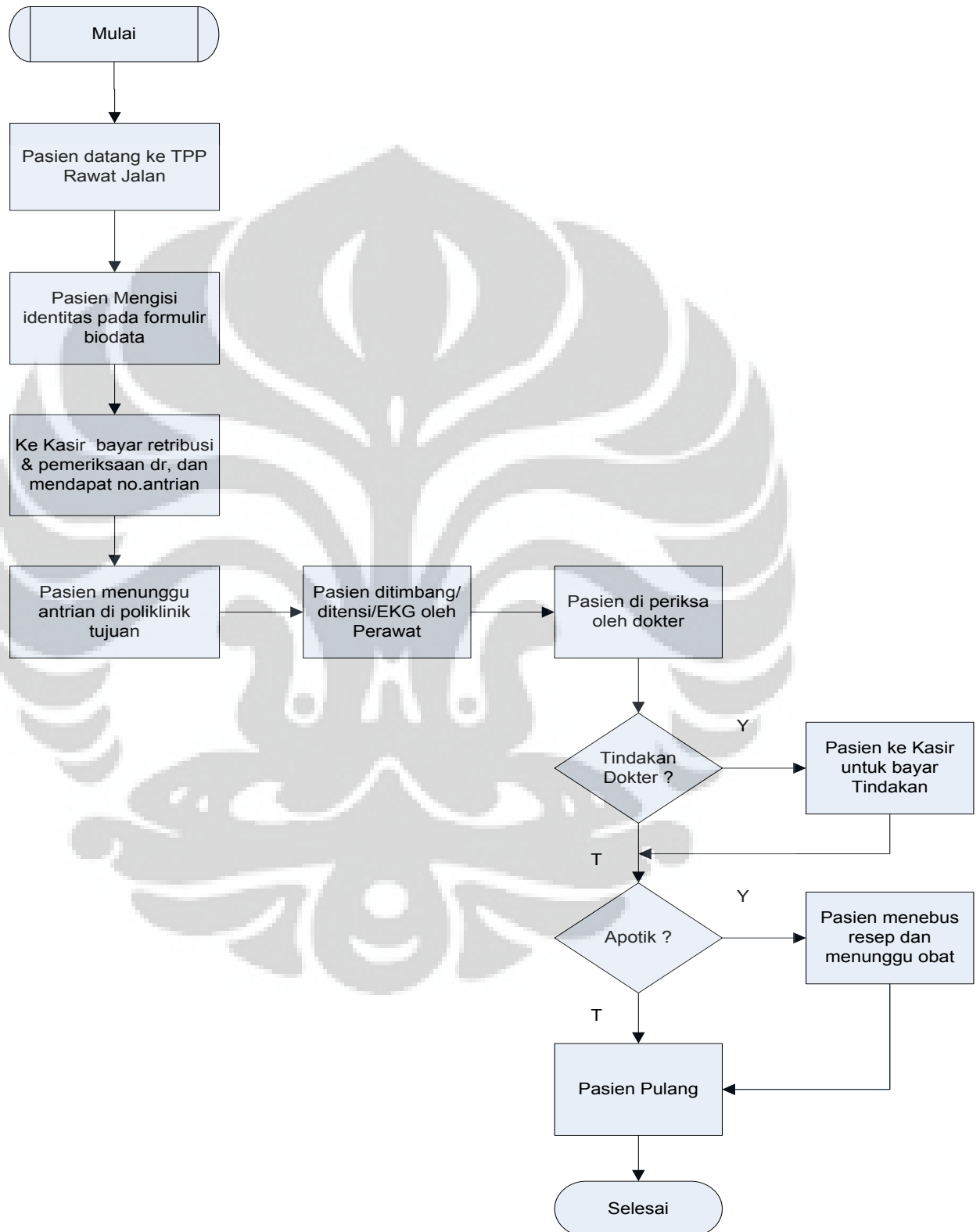
Lampiran 3

Gambar Struktur Organisasi Bagian SDM RSUD Pasar Rebo



Lampiran 4

Alur Proses Penerimaan Pasien Rawat Jalan



Lampiran 5

Alur Proses Penerimaan Pasien Rawat Inap

