

**PENGEMBANGAN REMUNERASI
BERBASIS APLIKASIDALAM UPAYA
MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI**
(Studi Kasus pada Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung)

Oleh :
Satria Widyatama Budiarto
NIM 4122.5.16.21.0281

TESIS
Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
Guna memperoleh gelar Magister Manajemen
Pada Fakultas Manajemen Ekonomi Dan Bisnis Universitas Winaya Mukti



**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS MANAJEMEN EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS WINAYA MUKTI
BANDUNG
2018**

**PENGEMBANGAN REMUNERASI
BERBASIS APLIKASI DALAM UPAYA
MENINGKATKAN
KINERJA PEGAWAI**

(Studi Kasus pada Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung)

Oleh :
Satria Widyatama Budiarto
NIM 4122.5.16.21.0281

TESIS

Untuk memenuhi salah satu syarat ujian
guna memperoleh gelar Magister Manajemen
pada Program Pascasarjana Universitas Winaya Mukti

Bandung, November 2018
Disetujui dan disahkan Komisi Pembimbing,

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II

Prof. Dr. H. Azhar Affandi, SE., M.SC dr. Rena Tresna Wulandhani, MMRS

DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

H. Deden Komar Priatna, ST, S.IP, MM, CHRA

ABSTRACT

Satria Widyatama Budiarto, 2018. Application-based Remuneration Development In Effort To Improve Employee Performance. Thesis of Winaya Mukti University Field Studies Master of Management. Supervised by Azhar Affandi and Rena Tresna Wulandhani.

Currently hospitals in Indonesia faces various challenges. Management of Human Resources (human resources management) is very important in managing hospitals because has a high level of complexity. The hospital as business entity can be realized if there is good performance from health workers. It is necessary to develop remuneration performance appraisal system to be able to improve employee performance which impacts on improving service performance.

The purpose of this study is to analyze and find out the Development of Application-Based Remuneration Performance Assessment that can improve performance in order to improve service at Cicendo Eye Hospital Bandung.

Research location in Cicendo Eye Hospital Bandung. The research method used is descriptive with a qualitative approach. The technique in sampling was purposive proportional random sampling. Analysis of the data used is done by organizing data, describing into units, synthesizing, arranging into patterns, choosing ones are important and which ones will be studied that conclusions can be made to be conveyed to others.

The results of this study are creation of a synergic remuneration application system with improved employee performance and service performance. There is a repetition of performance appraisal that makes overall service performance increase because medical personnel are easier to conduct performance appraisals.

Keywords: Remuneration, Employee Performance, Service Performance, Remuneration Application

ABSTRAK

Satria Widyatama Budiarto, 2018. Pengembangan Remunerasi Berbasis Aplikasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai. Tesis Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Winaya Mukti Bidang Studi Magister Manajemen. Pembimbing Azhar Affandi dan Rena Tresna Wulandhani.

Dewasa ini dunia perumahsakit di Indonesia menghadapi berbagai tantangan. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (human resources management) merupakan hal yang sangat penting dalam pengelolaan rumah sakit karena memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi. Tujuan rumah sakit sebagai salah satu badan usaha dapat terwujud apabila adanya kinerja yang baik dari tenaga kesehatan. Maka, diperlukan pengembangan sistem penilaian kinerja remunerasi untuk dapat meningkatkan kinerja pegawai yang berimbas pada peningkatan kinerja pelayanan.

Tujuan dari penelitian ini menganalisis dan mengetahui Pengembangan Penilaian Kinerja Remunerasi Berbasis Aplikasi yang dapat meningkatkan kinerja guna meningkatkan pelayanan pada PMNRS Mata Cicendo Bandung.

Lokasi penelitian ini dilaksanakan di PMNRS Mata Cicendo Bandung. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik dalam pengambilan sampel adalah purposive proportional random sampling. Analisis data yang digunakan adalah dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang akan dikaji sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan untuk disampaikan kepada orang lain.

Hasil Penelitian ini adalah terciptanya sistem aplikasi penilaian kinerja remunerasi yang bersinergi dengan peningkatan kinerja pegawai dan kinerja pelayanan. Terdapat tolak ulur penilaian kinerja yang membuat kinerja pelayanan secara utuh menjadi meningkat karena tenaga medis lebih mudah dalam melakukan penilaian kinerja.

Kata Kunci : Remunerasi, Kinerja Pegawai, Kinerja Pelayanan, Aplikasi Remunerasi

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat, Taufik, Hidayah dan InayahNya sehingga dapat terselesaikan tugas menyusun Tesis dengan judul “ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN” Studi Empiris pada Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung.

Pada kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan rasa terimakasih sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor dan Pimpinan Universitas Winaya Mukti
2. Bapak H. Deden Komar Priatna, ST, S.IP, MM, CHRA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Winaya Mukti
3. Bapak Prof. Dr. H. Azhar Affandi, SE., M.SC., sebagai Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan dan petunjuk selama penyusunan tesis ini.
4. dr. Rena Tresna Wulandhani, MMRS., sebagai Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, pengarahan dan motivasi dalam penyelesaian tesis ini.
5. Pimpinan dan semua pegawai Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung yang telah memberikan ijin penelitian dan berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.
6. Seluruh Dosen dan Karyawan pada Program Magister Manajemen Universitas Winaya Mukti yang telah memberikan kemudahan selama menempuh studi.
7. Istri tercinta dan anak tersayang yang telah banyak memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis selama menempuh studi sampai akhir penelitian ini.
8. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu yang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan dorongan dan bantuan dalam menyelesaikan penelitian ini

Penulis menyadari bahwa tiada suatu yang dapat penulis berikan sebagai tanda terima kasih dan balas jasa sepentasnya, selain berdoa semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlimpah atas segala budi baik yang telah diberikan kepada penulis.

Segala kritik dan saran untuk penyempurnaan tesis ini, penulis ucapkan terima kasih.

Bandung,
Penulis

Satria Widyatama Budiarto

DAFTAR ISI

	Halaman
JUDUL PENELITIAN.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
ABSTRAK INGGRIS	iv
ABSTRAK INDONESIA	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Fokus Penelitian	6
1.3 Rumusan Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	9
- Manfaat Teoritis	9
- Manfaat Praktis	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN.....	10
2.1 Kajian Pustaka	10
2.1.1 Grand Theory	10
2.1.1.1 Teori Manajemen	10
2.1.2 Middle Theory	11
2.1.2.1 Teori Manajemen Informatika	11
2.1.2.2 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia	14
2.1.3 Applied Theory	17
2.1.3.1 Teori Manajemen Kinerja	17
2.1.3.2 Penilaian Kinerja Sistem Remunerasi	17
2.1.3.3 Kebijakan Sistem Remunerasi	27
2.1.3.4 Sistem Penilaian Kinerja Remunerasi	31

2.1.3.5 Komponen Remunerasi	38
2.1.4 Penelitian Terdahulu	44
2.2 Kerangka Pemikiran	45
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	49
3.1 Perspektif Pendekatan Penelitian	49
3.2 Tempat Penelitian.....	51
3.3 Parameter Penelitian.....	52
3.3.1 Definisi Parameter.....	52
3.3.2 Operasional Parameter	54
3.4 Sumber Data Penelitian.....	58
3.5 Teknik Pengumpulan Data dan Informasi.....	59
3.5.1 Prosedur Pengumpuln Data.....	59
3.5.2 Rancangan Instrumen Penelitian.....	62
3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	63
3.6.1 Pengolahan Data.....	63
3.7 Analisis Data	64
3.8 Metode Perancangan Aplikasi.....	65
3.9 Pengujian Keabsahan Data.....	67
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	69
4.1 Gambaran Umum Subyek Penelitian	69
4.1.1 Visi, Misi dan Tujuan PMN RS Mata Cicendo Bandung	70
4.1.2 Sejarah Singat PMN RS Mata Cicendo Bandung	72
4.1.3 Perizinan dan Akreditasi	73
4.1.4 Struktur Organisasi.....	75
4.2 Penyajian Data	77
4.2.1 Wawancara dengan Kepala Bagian Sumber Daya Manusia Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung.....	78
4.2.2 Wawancara dengan Dokter Spesialis Mata	

Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung	81
4.2.2 Wawancara dengan Pegawai Non Dokter Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung	82
4.3 Analisis Data	85
4.4 Pembahasan Hasil Penelitian	88
4.4.1 Aplikasi Penilaian Kinerja Remunerasi	92
4.4.2 Kelemahan Penilaian Kinerja Remunerasi.....	97
4.4.3 Kelebihan Penilaian Kinerja Remunerasi	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	100
5.1 Simpulan	100
5.2 Rekomendasi.....	100
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
- PERATURAN	
- DAFTAR WAWANCARA	
- FOTO KEGIATAN	
- TAMPILAN APLIKASI REMUNERASI	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini di dunia perumahsakitannya di Indonesia menghadapi berbagai tantangan. Di sisi lain, kesadaran akan hak-haknya sebagai konsumen, masyarakat semakin membutuhkan pelayanan kesehatan yang lebih baik, ramah, dan bermutu. Di sisi lain, rumahsakitanya harus bersiap diri menghadapi kemajuan teknologi kedokteran, persaingan yang semakin tajam di era globalisasi dan perdagangan bebas, berbagai kebijakan berkaitan dengan perumahsakitannya seperti privatisasi, desentralisasi serta tuntutan mengenai hak-hak konsumen.

Sehubungan dengan disahkannya Undang-Undang no.40 tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional dan Undang-Undang no.24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial yang menjamin seluruh rakyat Republik Indonesia agar dapat memenuhi kebutuhan dasarnya yang layak termasuk kebutuhan kesehatan, membuat pembayaran kesehatan saat ini tidak lagi *out of pocket* pasien melainkan dengan penjaminan asuransi. Oleh karena itu,

rumah sakit perlu terus meningkatkan mutu pelayanan sehingga mampu tetap unggul dalam persaingan.

Namun upaya peningkatan mutu pelayanan rumah sakit bukanlah hal yang mudah, penyebab yang kerap kali muncul dari buruknya kualitas pelayanan tersebut, antara lain karena keterbatasan kemampuan sumber daya pada rumah sakit, baik sumber daya keuangan teknologi, maupun sumber daya manusianya yang dilihat dari segi kuantitas dan kualitas, sehingga kendala ini telah menyebabkan pelayanan yang diberikannya dirasa kurang memadai, kurang komunikatif dan pada akhirnya menimbulkan penilaian kurang memuaskan.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (*human resources management*) merupakan hal yang sangat penting dalam pengelolaan rumah sakit karena memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi. Hal itu disebabkan beragamnya jenis tenaga di rumah sakit, tujuan kerja yang bervariasi, serta tingkat motivasi, komitmen, dan loyalitas yang berbeda-beda, yang kesemuanya dinilai dari kinerja masing-masing individu.

Tujuan rumah sakit sebagai salah satu badan usaha dapat terwujud apabila adanya kinerja yang baik dari pegawai. Manajemen kinerja adalah bagaimana kinerja tersebut dikelola.

Semuadilakukanolehsumberdayamania yang memilikikemampuan, kompetensi, morivadankepentingan. Sedangkanmanajemenimbalaantujuannyamembantuperusahaanmencapaitujuankeberhasilanstrategiperusahaandanmenjaminterciptanyakeadilan internal maupuneksternal, denganbegituperusahaanakanmemperolehapa yang diinginkan (Davis&Werther,1996).

Manajemenimbala yang didalamnyatermasukgajidaninsentif, seperti yang disampaikanSastrohadiwiry (2002), sehinggahalinimenjadisensitifkarenadapatmenjadipendorongseseoranguntukbekerjadanjugamempengaruhi moral dandisiplinpegawai. Merupakansuatukeharianbagipegawaiuntukbekerjadenganbaiksertamemegangetikasaatmenjalankantugas yang telahmenjaditanggungjawabnya (ArepdanTanjung, 2003). Rumahsakitdalammenetapkankebijakanimbala (remunerasi) haruslahmemperhatikanprinsipkeadilan. Jikaseseorangpegawaimenerimadarirumahsakit, makaadatigakemungkinan yang dirasakan, yaitugaji yang diterimakurangataumelehidarisumbangan yang diberikan (bobotpekerjaan) dangajitersebutsesuaidenganbobotpekerjaannya.

Pemberianimbala jasa yang dirasakanadilandanlayakbagipegawaiakanmemberikankepuasankerjabagimerkadandiharapkanmenciptakankualitaskerja yang baikdalamlingkunganrumahsakit yang padaakhirnyadapatmencapaitujuanrumahsakit. MenurutSastrohadiwiry(20

02) setiap organisasi atau lembaga, harus berupaya memberikan imbalan yang sebanding dengan beban kerja yang ada sehingga tujuan organisasi untuk meningkatkan keluaran yang diharapkan dapat ditunjang melalui terciptanya tenaga kerja yang berhasil guna dan berdaya guna.

Sebagian besar dan peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berasal dari pendapatan operasional Satuan

Kerjadi digunakan untuk imbalan pegawai. Imbalan ini dibagikan tiap bulan ke padaseluruh pegawai baik pimpinan, dewan pengawas, pejabat struktural maupun fungsional berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan (KMK Remunerasi), menurut pola pembagian imbalan yang merupakan hasil pengusulan dari satuan kerja atau instansi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2003), sistem gaji yang adil berarti besarnya imbalan yang dibayarkan kepada setiap pegawai harus disesuaikan dengan hasil evaluasi pekerjaan yang mencakup jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal perusahaan yang konsisten.

Pengertian adil di sini bukanlah setiap pegawai menerima imbalan jasa (gaji) yang sama besarnya. Dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja yang sama baik, semangat kerja, disiplin, dan loyalitas pada perusahaan akan lebih baik. Sedangkan sistem gaji yang layak berarti imbalan jasa yang

diterima pegawai dapat memenuhi kebutuhan hidup pada tingkat yang ideal.

Terdapat hubungan erat antara manajemen kinerja atau sistem akuntabilitas dengan penggajian atau sistem remunerasi (Subanegara, 2011). Ternyata pahmasih merupakan elemen yang cukup penting dalam manajemen kinerja, oleh karena itu remunerasi mulai dipertimbangkan sebagai salah satu cara yang efektif untuk menentukan kesesuaian antara beban kerja dengan imbalan yang diterima pegawai di beberapa instansi-instansi pemerintahan maupun swasta. Pola pembagian imbalan (remunerasi) yang dirasakan adil dan memuaskan semua pegawai dapat menekan terjadinya keluhan, protes, dan merosotnya gairah kerja di beberapa unit kerja. Bila keadaan ini tidak diperhatikan maka akan menimbulkan konflik di antara pegawai lain dan menurunkan motivasi bekerja yang pada akhirnya akan menurunkan mutu dan kinerja pelayanan.

Remunerasi adalah total kompensasi yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan dari jasa yang telah dikerjakannya. Bentuk remunerasi diasosiasikan dengan penghargaan dalam bentuk uang (monetary rewards), atau dapat diartikan juga sebagai upah atau gaji.

Selama penulisan melakukan observasi awal pada awal tahun 2018, Penerapan remunerasi yang berjalan saat ini di PMN Rumah Sakit Mata

Cicendo Bandung belum berbasis aplikasi, penilaian kinerja remunerasi masih memanfaatkan Microsoft Excel, sehingga masih sangat rentan dimanipulasi, aspek penilaiannya saat ini diantaranya :

- 1) Aspek kuantitas
- 2) Aspek kualitas
- 3) Aspek perilaku
- 4) Aspek kinerja tambahan

Melihat aspek penilaian yang diterapkan bahwa indikator penilaian yang dimaksud kurang dapat dipahami sehingga pada saat penilaiannya kurang akurat.

Selain itu dalam berita acara Rapat Monitoring dan Evaluasi dengan Inspektorat Jenderal pada Bulan Oktober Tahun 2017 didapat fokus utama yang diinginkan oleh Ditjen Yankes Kementerian Kesehatan Republik Indonesia untuk menjadi program perubahan untuk tahun 2018 adalah ketepatan kehadiran di PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung Tahun 2017 masih sangat rendah hanya 65% (Enam Puluh Lima Persen) dari target capaian sebesar 85% (Delapan Puluh Lima Persen)

Selama penulisan melakukan observasi awal dengan pihak terkait yang mencakup laporan dewan pengawas, direksi, pejabat struktural, dalam menentukan prioritas masalah kepegawaian, didapatkan 3 prioritas masalah terbanyak antara lain:

1. Ketepatan kehadiran pegawai yang belumlah memiliki prosentase 65%,

2. Keterbatasan SDM yang menyebabkan beban kerja yang berlebih memiliki prosentase 36%
3. Kesejahteraan Pegawai Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung memiliki prosentase 30%,

PMN RS Mata Cicendo Bandung tidak hanya melayani pasien dengan pembayaran *Out Of Pocket* (OOP) dan Asuransi Swasta saja tetapi melayani juga Pasien BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) sehingga pada penelitian ini penulis mengangkat Pengembangan Remunerasi Berbasis Aplikasi Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai pada PMN RS Mata Cicendo Bandung

1.2 Fokus Penelitian

Fokus dalam penelitian ini adalah pengembangan aplikasi model remunerasi sebagai bentuk upaya dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai dengan memasukkan aspek kehadiran dan ketepatan kehadiran pegawai yang ada untuk meningkatkan kinerja dan kualitas kesehatan sehubungan dengan tren pembayar kesehatan saat ini yang telah beralih menjadi jaminan asuransi.

Penelitian kualitatif memiliki tujuan untuk menganalisa penilaian kinerja pada suatu instansi sehingga penilaian yang telah ada dapat diketahui kekurangan dan kelebihan sehingga akan didapat pengembangan model penilaian kinerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh instansi tersebut. Strategi yang digunakan dalam penelitian kualitatif ini adalah studi kasus. Studi Kasus dipilih karena didalam proses penelitiannya dilakukan secara mendalam dan menyeluruh terhadap kasus yang diteliti, serta mengikuti struktur studi kasus seperti yang dikemukakan oleh Creswell (2010), yaitu: permasalahan, konteks, isu, dan pelajaran yang dapat diambil. Dalam konteks penelitian yang akan dikaji ini fokus utama dari penelitian ini adalah gambaran penilaian kinerja, pengembangan yang mungkin dilakukan, dan faktor yang meningkatkan kinerja

1.3 Rumusan Masalah

- 1) Bagaimana penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung?
- 2) Bagaimana peningkatan kinerja pegawai di PMN RS Mata Cicendo Bandung?
- 3) Apa Saja Hambatan penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung?
- 4) Bagaimana sistem aplikasi penilaian kinerja remunerasi di PMN RS

Mata Cicendo Bandung dapat meningkatkan kinerja pegawai dan pelayanan?

1.4 Tujuan Penelitian

A. Tujuan Umum

Diketahui pengembangan penilaian kinerja remunerasi berbasis aplikasi yang dapat meningkatkan kinerja guna meningkatkan pelayanan pada PMN RS Mata Cicendo Bandung

B. Tujuan Khusus

- 1) Diketahui penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung.
- 2) Diketahui peningkatan kinerja pegawai di PMN RS Mata Cicendo Bandung.
- 3) Diketahui hambatan penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung
- 4) Diketahui sistem penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung dapat meningkatkan kinerja pegawai dan pelayanan

1.5 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Praktis

Mendapatkan masukan bagi pimpinan rumah sakit dalam menyusun polapenetapan imbalan yang adil, dapat diterima dan mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk meningkatkan mutu dan kinerja pelayanan

2) Manfaat Teoritis

Memberikan media atau kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan aspirasi tentang pol

apenetapanimbanganpelayanan

(remunerasi)

khususnyadanupaya peningkatan motivasi dan kinerja pada umumnya

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

Penelitian dilaksanakan untuk menemukan konsep dan teori yang terkait dengan unit analisis penelitian, dengan cara menelaah dari beberapa teori, hal ini diharapkan dapat membuka wawasan serta gambaran yang jelas mengenai kemampuan individu. Kajian pustaka juga dapat memberikan gambaran akan program pengembangan dari kapasitas sumber daya manusia.

Adapun kajian pustaka dalam penelitian ini terdiri atas :

- 1) *Grand Theory*, berupa pengertian manajemen dan teori organisasi.
- 2) *Medium Theory*, berupa pengertian manajemen informatika, manajemen sumber daya manusia, dan remunerasi.
- 3) *Applied Theory*, berupa manajemen kinerja.

2.1.1 Grand Theory

2.1.1.1 Teori Manajemen

Kata manajemen berasal dari kata management yang berasal dari bahasa latin yaitu manus yang berarti tangan, dan kemudian menjadi manggiare yang berarti menangani. Ada beberapa literatur terkait studi manajemen, ada beberapa pendapat yang mengemukakan definisi tentang

manajemen, diantaranya:

George F. Terry dialih bahasakan Smith. (2012:9), Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, yang dilaksanakan oleh individu yang menyumbangkan upayanya yang terbaik melalui tindakan-tindakan yang telah ditepapkan sebelumnya. Manajemen juga dapat dikatakan sebagai ilmu dan seni (Arth), dimana didalamnya terdapat ilmu pengetahuan tentang manajemen yang terorganisir dan dapat dibuktikan kebenarannya secara umum, serta pengetahuan yang timbul dari pengalaman, pengamatan, dan studi tentang penerapan manajemen sebagaimana mestinya.

2.1.2 Middle Theory

2.1.2.1 Teori Manajemen Informatika

Menurut M. Manullang (1983:15), manajemen yaitu fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain, mengawasi usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan. Menurut Georgy R. Terry, manajemen yaitu cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan melalui kegiatan orang lain.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (1999:8), manajemen adalah mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan – kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui usaha orang lain.

Manajemen informatika adalah pemanfaatan sumber daya secara efektif dibidang informasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. Manajemen adalah Penggunaan Sumber Daya yang Efektif untuk mencapai Sasaran. Informatika adalah Hal-hal yang berkaitan dengan informasi atau Usaha dibidang Informasi. Sehingga dapat disimpulkan Manajemen Informatika adalah Penggunaan Sumber Daya dalam bidang Informasi Untuk mencapai Sasaran.

Kata Manajemen berasal dari bahasa Prancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. Mary Parker Follet, misalnya, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Sementara itu, Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (goals) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal; dalam berbagai bidang

seperti industri, pendidikan, kesehatan, bisnis, finansial dan sebagainya. Dengan kata lain efektif menyangkut tujuan dan efisien menyangkut cara dan lamanya suatu proses mencapai tujuan tersebut.

Ilmu manajemen merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang disistemisasi, dikumpulkan dan diterima kebenarannya. Hal ini dibuktikan dengan adanya metode ilmiah yang dapat digunakan dalam setiap penyelesaian masalah dalam manajemen. Namun selain itu, beberapa ahli seperti Follet menganggap manajemen adalah sebuah seni. Hal ini disebabkan oleh kepemimpinan memerlukan kharisma, stabilitas emosi, kewibawaan, kejujuran, kemampuan menjalin hubungan antarmanusia yang semuanya itu banyak ditentukan oleh bakat seseorang dan sulit dipelajari.

Informatika (Inggris: Informatics) mencakup beberapa macam bidang, termasuk di dalamnya: ilmu komputer, ilmu informasi, sistem informasi, teknik komputer dan aplikasi informasi dalam sistem informasi manajemen. Secara umum informatika mempelajari struktur, sifat, dan interaksi dari beberapa sistem yang dipakai untuk mengumpulkan data, memproses dan menyimpan hasil pemrosesan data, serta menampilkannya dalam bentuk informasi. Aspek dari informatika lebih luas dari sekedar sistem informasi berbasis komputer saja, tetapi masih banyak informasi yang tidak dan belum diproses dengan komputer.

Informatika mempunyai konsep dasar, teori, dan perkembangan aplikasi tersendiri. Informatika dapat mendukung dan berkaitan dengan aspek kognitif dan sosial, termasuk tentang pengaruh serta akibat sosial dari teknologi informasi pada umumnya. Penggunaan informasi dalam beberapa macam bidang, seperti bioinformatika, informatika medis, dan informasi yang mendukung ilmu perpustakaan, merupakan beberapa contoh yang lain dari bidang informatika.

Dalam ruang lingkup yang lebih luas, informatika meliputi beberapa aspek: teori informasi yang mempelajari konsep matematis dari suatu informasi; ilmu informasi yang mempelajari tentang cara pengumpulan, klasifikasi, manipulasi penyimpanan, pengaksesan, dan penyebarluasan informasi untuk keperluan sosial dan kemasyarakatan secara menyeluruh; ilmu komputer dan teknik komputer yang mempelajari tentang pemrosesan, pengarsipan, dan penyebaran informasi dengan menggunakan teknologi informasi dan alat lain yang berbasis computer

2.1.2.2 Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam Organisasi Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang paling utama, karena sumber daya manusia adalah potensi manusiawi yang melekat pada diri seseorang yang meliputi potensi fisik dan non fisik. Potensi fisik yang dimiliki seseorang dapat

terlihat jelas, dari ciri-ciri fisik yang melekat pada seseorang antara lain, panca indra, warna kulit, bentuk tubuh, sedangkan potensi non fisik ini tidak dapat terlihat secara kasat mata, namun akan terlihat pada saat melakukan tugas/pekerjaan, ciri-ciri non fisik tersebut antara lain Latar Belakang seseorang, pengetahuan, intelegensi, keahlian, ketrampilan, dan kemampuan beradaptasi dalam hubungan antara sesama manusia.

Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari sejarah manajemen pada umumnya. Sebelum abad ke-20 manusia dipandang sebagai barang atau benda mati yang dapat diperlakukan menurut kehendak majikannya, manusia tidak dihargai karena dianggap salah satu faktor produksi yang disetarakan dengan mesin, uang dan sebagainya. Hal ini disebabkan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang memadai, sehingga penghargaan pada manusia masih rendah.

Manajemen sumber daya manusia (human resources managemnt) merupakan ilmu manajemen yang memfokuskan perhatian pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.

Amstrong (2011:4) berpendapat bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi.

Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, Manajemen SDM, tanggung jawab sosial, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan, kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan. Praktek Sumber Daya Manusia memiliki dasar konseptual yang kuat, yang diambil dari ilmu perilaku dan dari manajemen strategis, modal manusia, dan industrial dalam hubungan dengan teori. Pemahaman ini telah dibangun dengan bantuan dari berbagai proyek-proyek penelitian.

Berdasarkan definisi dari Manajemen Sumber Daya Manusia diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia suatu kegiatan pelaksanaan fungsi manajemen umum (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian) dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan kebijakan dan semua aktivitas yang dilakukan oleh Sumber Daya Manusia, yang dapat membentuk sikap, perilaku dan kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi dari Manajemen Sumber Daya Manusia diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen Sumber Daya Manusia suatu kegiatan pelaksanaan fungsi manajemen umum (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian)

dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan kebijakan dan semua aktivitas yang dilakukan oleh Sumber Daya Manusia, yang dapat membentuk sikap, perilaku dan kinerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

2.1.3 Applied Theory

2.1.3.1 Teori Manajemen Kinerja

Kinerja merupakan suatu jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Wikipedia bahasa Indonesia, <https://id.m.wikipedia.org>) kinerja ini sering lepas dari perhatian hal ini sering diketahui jika suatu organisasi sudah menghadapi krisis yang serius, apabila sudah terjadi hal yang demikian barulah seorang manajer atau atasan selalu menyimpulkan ada yang salah dari kinerja dalam organisasinya.

Ada beberapa pendapat dari para ahli yang membahas tentang kinerja antara lain : Dessler (2013 : 41) kinerja merupakan prestasi kerja yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan. Sedangkan Mathis dan Jackson (2013:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau yang tidak dilakukan pegawai.

Wibowo (2014:56) menyatakan, bahwa sasaran kinerja merupakan suatu pernyataan secara spesifik, yang menjelaskan hasil yang harus dicapai, kapan, dan oleh siapa sasaran yang ingin dicapai tersebut diselesaikan. Sasaran kinerja mencakup unsur-unsur antara

lain:

1. *The Performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja.
2. *The Action atau performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh performer.
3. *A time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan.
4. *An Evaluation Method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan.
5. *The Place*, menunjukkan tempat dimana pekerjaan dilaksanakan..

2.1.3.2 Penilaian Kinerja Sistem Remunerasi

Menurut Mangkuprawira (2002), remunerasi mengandung arti tidak sekedar hanya dalam bentuk finansial saja, seperti yang langsung berupa upah, gaji, komisi dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pension, pendidikan dan sebagainya, tetapi juga bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Bentuk pekerjaan berupa tanggung jawab, perhatian, kesempatan dan penghargaan. Sementara bentuk lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, pembagian kerja, status dan kebijakan. Dessler (1993), juga menjelaskan secara garis besar remunerasi terdiri dari tiga komponen utama yaitu :

- 1) pembayaran langsung (*direct payment*) dalam bentuk upah, gaji,

insentif, komisi, dan bonus,

- 2) pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan seperti tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan, sarana olahraga dan kesenian, fasilitas asuransi, pengembangan pegawai, liburan/cuti atas biaya perusahaan dan
- 3) imbalan non finansial (*non financial reward*) dalam bentuk suasana pekerjaan yang menyenangkan, keakraban hubungan antara atasan bawahan dan tanggung jawab yang lebih menantang. Selanjutnya Flippo (1997) mengemukakan bahwa remunerasi menunjukkan balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Davis dan Werther (1996), remunerasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Jika dikelola dengan baik, remunerasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dan memperoleh, memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa remunerasi yang cukup, pegawai yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat adanya ketidakpuasan dalam pembayaran dapat mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis. Sebaliknya, jika terjadi

kelebihan pembayaran, akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya sehingga menyebabkan kegelisahaan, dan suasana yang tidaknyaman.

Salah satu upaya memotivasi dan meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah melalui remunerasi. Bila remunerasi disusun secara adil, benar, dan wajar, para pegawai akan merasa puas dan termotivasi untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Tingkat remunerasi pegawai akan menentukan skala kehidupan serta pada gilirannya akan menunjukkan martabat dan status sosial di masyarakat. Oleh karena itu bila pegawai menganggap bahwa remunerasi yang mereka terima kurang memadai, kepuasan kinerja menurun, tidak termotivasi dan akhirnya akan berpengaruh terhadap prestasi kerja, sehingga sasaran organisasi tidak tercapai (Handoko, 2001).

Remunerasi lebih diketahui sebagai pendapatan total dari individu dan dapat terdiri atas pembayaran terpisah yang ditentukan berdasarkan peraturan yang berbeda-beda (Buchan et al., 2000). Dasar hukum mengenai remunerasi BLU Rumah Sakit Vertikal Kemenkes meliputi Peraturan Pemerintah (PP) nomor 23 tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan BLU sebagaimana diubah dengan PP No. 74 Tahun 2012 dan Remunerasi dalam Permenkeu Nomor 176/PMK.05/2017 Tentang Pedoman Remunerasi Badan Layanan Umum.

Dalam PMK ini yang dimaksud dengan Gaji adalah imbalan kerja berupa uang yang bersifat tetap, yang diterima oleh Pejabat Pengelola dan Pegawai setiap bulan., sedangkan honorarium adalah imbalan kerja berupa uang yang bersifat tetap, yang diterima oleh Dewan Pengawas dan Sekretaris Dewan Pengawas setiap bulan. Remunerasi dapat diidentifikasi atas 4 jenis strategi yaitu capitation, shared financial risk, fee-for- service, dan salary. Sistem remunerasi dan insentif diterapkan berdasarkan atas pertimbangan 2 pendekatan, yaitu berdasarkan perspektif teori (theoretical perspectives) dan strategi organisasi (organizational strategies). Agency theory, motivation theories, dan the psychological contract merupakan 3 perspektif teori berbeda yang dipergunakan sebagai landasan penerapan remunerasi dan insentif. Pada strategi organisasi, alasan penerapan remunerasi dan insentif adalah untuk manajemen kinerja, proses reformasi sector kesehatan (cost-containment), proses rekrutmen dan retensi pegawai, proses perbaikan ataupun produktivitas, proses perubahan/restrukturisasi budaya, fleksibilitas tekanan kerja, proses kerja sama tim, dan proses pembelajaran yang abadi. Sistem remunerasi harus dapat menjamin kesejahteraan pegawai tetapi juga bukan menjadi beban berat keuangan perusahaan (Tangkas, 2011).

Remunerasi dalam Permenkeu Nomor 176/PMK.05/2017

Tentang Pedoman Remunerasi Badan Layanan Umum secara garis besar sama seperti Permenkeu no.10 tahun 2006 yaitu imbalan kerja yang dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atau prestasi, pesangon dan atau pension yang diberikan sesuai dengan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalismenya.

Salah satu dasar yang diyakini merupakan bagian utama dari suatu sistem remunerasi adalah equity atau keadilan. Wallace & Fay (1988) mengartikan keadilan atau equity adalah keseimbangan antara masukan-masukan yang dibawa oleh individu ke dalam sebuah pekerjaan dengan hasil-hasil yang dibawanya dari pekerjaan tersebut. Masukan-masukan pegawai meliputi pengalaman, pendidikan, keahlian-keahlian khusus, upaya dan waktu kerja. Keluaran-keluaran yang dimaksud adalah gaji, tunjangan-tunjangan, pencapaian, pengakuan, dan imbalan-imbalan lainnya. Teori keadilan (equity theory) menyatakan bahwa individu-individu menentukan apakah mereka telah diperlakukan secara wajar dengan membandingkan rasio masukan atau keluaran mereka dengan masukan atau keluaran orang lain. Orang lain ini (atau kelompok orang) bisa saja dalam pekerjaan yang sama atau berbeda, di dalam perusahaan ataupun di luar perusahaan, dalam industry yang sama atau dalam industry lain. Perasaan ketidakadilan muncul pada saat proses perbandingan menyingkapkan suatu ketidakseimbangan antara masukan-masukan dan keluaran-

keluaran yang dibanding pegawai dengan yang lainnya.

Wallace & Fay (1988) mengelompokkan equity dalam 3 pengertian, yaitu:

- 1) **Internal Equity** adalah suatu kriteria kewajaran yang memerlukan pengusaha untuk membuat tingkat upah atas pekerjaan pada perusahaan mereka yang sesuai dengan nilai internal yang relative dari masing-masing pekerjaan. Keadilan internal (Internal Equity) diartikan sebagai tingkat gaji yang pantas atau patut dengan tingkat pekerjaan internal bagi perusahaan. Keadilan internal merupakan fungsi dari status relative sebuah pekerjaan, nilai ekonomi hasil perkerjaan, atau status social sebuah perkerjaan, seperti kekuasaan, pengaruh, dan statusnya di dalam hierarki organisasi. Keadilan internal hubungan dengan kemajemukan gaji di antara pekerjaan-pekerjaan yang berada di dalam sebuah organisasi. Keadilan internal dapat memiliki dampak yang penting terhadap moral kerja, kepuasan, produktivitas, dan perputaran pegawai.
- 2) **Eksternal Equity** adalah suatu kriteria kewajaran yang dibutuhkan oleh pengusaha untuk membayar upah yang sesuai dengan upah di pasar eksternal untuk masing-masing jabatan pekerjaan. Individu-individu termotivasi untuk bekerja apabila mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil. Rancangan dan pelaksanaan sistem remunerasi haruslah memastikan bahwa terdapat keadilan eksternal, melalui perancangan dan penerapan struktur gaji yang

efektif dan tingkat gaji yang tepat. Keadilan eksternal (external equity) diartikan sebagai tariff-tarif upah (wage rates) yang pantas dengan gaji yang berlaku bagi pekerjaan- pekerjaan serupa di pasar tenaga kerja eksternal. Keadilan eksternal dinilai dengan membandingkan pekerjaan yang serupa antara organisasi- organisasi yang dapat diperbandingkan. Dua kondisi yang harus dipenuhi yaitu :

- a. Pekerjaan yang sedang diperbandingkan harus sama atau hampir sama.
- b. Organisasi yang disurvei harus serupa dalam ukuran, misi dan sektornya.

Tingkat remunerasi eksternal dipengaruhi oleh (1) factor-factor pasar tenaga kerja seperti sifat permintaan dan supply tenaga kerja, (2) factor- faktor pasar dari produk seperti tingkat kompetisi, tingkat permintaan produk, karakteristik industry, dan factor-faktor lainnya yang mempengaruhi kesehatan industry dan kemampuannya menggaji. Harga modal (the price of capital) tersebut dapat disubstitusikan untuk tenaga kerja dalam proses yang produktif. Suatu sistem gaji memastikan keadilan eksternal melalui penentuan tingkat gaji yang tepat. Keadilan eksternal senantiasa dipertahankan dalam jangka panjang untuk mengantisipasi agar pegawai tidak meninggalkan organisasi. Dalam jangka pendek, ketidakadilan eksternal dapat menyebabkan

kerugian besar terhadap organisasi. Karena pegawai memutuskan untuk meninggalkan organisasi atau menunggu situasinya berlalu.

- 3) **Individual Equity** adalah suatu kriteria kewajaran yang dibutuhkan pengusaha untuk membayar upah ke perorangan (pada kasus paling sederhana, tingkat upah pekerja pada jabatan yang sama) sesuai dengan variasi di bintang jasa individu. Keadilan individu (individual equity) berarti bahwa individu-individu merasa diperlakukan secara wajar dibandingkan rekan sekerja mereka. Pada saat seseorang memperoleh remunerasi dari perusahaan, persepsi keadilan dipengaruhi oleh rasio remunerasi terhadap masukan upaya, pendidikan, pelatihan, ketahanan akan kondisi kerja yang merugikan dari seseorang. Perbandingan rasio ini dengan rasio-rasio yang dirasakan dengan pegawai lain ketika terjadi kontak langsung. Keadilan biasanya ada pada saat seseorang merasa bahwa rasio hasil terhadap masukan adalah seimbang, baik yang secara internal berkaitan dengandirinya sendiri maupun dalam hubungannya dengan orang lain.

Dari ketiga tipe equity di atas jelas terkandung pengertian adanya suatu persamaan (hak) terhadap suatu kondisi yang setara baik di dalam organisasi (internal) maupun di luar organisasi (eksternal). Lawler (1983) mengistilahkan konsep keadilan (equity) ini sebagai internal consistency dan external consistency. Kedua pengertian ini mengandung makna yang sama dengan istilah

internal/external equity.

Mangkunegara (2004) menyebutkan dalam pemberian remunerasi perlu dipertimbangkan unsur keadilan dan kelayakan.

1. Keadilan

Dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukan berarti rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan output. Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (input) yang diperlukan suatu jabatan. Input dalam satu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (output) yang diharapkan. Output ini ditunjukkan dari upah yang diterima para pegawai yang bersangkutan, dimana di dalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap pegawai penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan keadilan seperti ini telah terpenuhi ini berarti perusahaan telah memiliki internal consistency dalam sistem kompensasinya. Makin tinggi nilai suatu jabatan, makin tinggi pula upah yang diterima. Keadilan dalam pengupahan ini disebut internal consistency (konsistensi internal).

2. Kelayakan

Di samping masalah keadilan dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau upah minimum sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut *external consistency* (konsistensi eksternal). Apabila upaya di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja.

2.1.3.3 Kebijakan Sistem Remunerasi

Menurut Ealau dan Pewitt dalam Nawawi (2009), kebijakan adalah sebuah ketetapan yang berlaku yang dicirikan oleh perilaku yang konsisten dan berulang, baik dari yang membuatnya maupun yang mentaatinya (yang terkena kebijakan itu). Kebijakan sebagai prinsip-prinsip yang mengatur tindakan yang diarahkan kepada tujuan-tujuan tertentu yang senantiasa berorientasi kepada masalah (*problem-oriented*) dan berorientasi tindakan (*action-oriented*) dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kebijakan adalah suatu ketetapan yang memuat prinsip-prinsip untuk mengarahkan cara-cara bertindak yang dibuat secara

terencana dan konsisten dalam mencapai tujuan tertentu.

Menurut John (dikutip dari Nawawi, 2009), kebijakan adalah keputusan tetap yang dicirikan oleh konsistensi dan pengulangan tingkah laku dari mereka yang membuat dan dari mereka yang mematuhi keputusan tersebut. Kata kebijakan sering digunakan dengan tujuan untuk membuat program, keputusan, hukum, proposal, patokan dan maksud besar tertentu.

Kebijakan-kebijakan yang digunakan untuk melaksanakan remunerasi disebut kebijakan remunerasi. Kebijakan remunerasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan kinerjanya. Kebijakan dalam penentuan remunerasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan. Menurut Mangkunegara (2004) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan remunerasi, yaitu :

1. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan remunerasi pegawai.

2. Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai

Kebijakan dalam penentuan remunerasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut pegawai yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan perusahaan.

3. Standar dan biaya hidup pegawai

Kebijakan remunerasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan standar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan standar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Banyak penelitian yang menunjukkan adanya korelasi yang tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya ada korelasi positif antara motivasi kerja dengan pencapaian tujuan perusahaan.

4. Ukuran perbandingan upah

Kebijakan dalam penentuan remunerasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, kerja, dan ukuran perusahaan.

5. Permintaan dan persediaan

Dalam menentukan kebijakan remunerasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6. Kemampuan membayar

Dalam menentukan kebijakan remunerasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

2.1.3.4 Sistem Penilaian Kinerja Remunerasi

Imbalan jasa/remunerasi secara langsung menyangkut kepentingan dua pihak, yaitu perusahaan dan pegawai. Bagi perusahaan, remunerasi merupakan alat untuk menarik pegawai yang diharapkan agar masuk ke perusahaan, untuk mempertahankan pegawai berprestasi yang sudah ada agar tidak keluar dari perusahaan dan untuk memberikan motivasi bagi pegawai agar berprestasi atau berperilaku sesuai dengan ketentuan perusahaan. Selain itu, upah atau gaji adalah alat yang kuat untuk mencapai sasaran strategi perusahaan. Upah atau gaji mempunyai pengaruh besar pada sikap dan perilaku pegawai. Pegawai akan merasa senang dan tertarik tetap bekerja di perusahaan dan bahkan sebagai alat pendukung dalam meningkatkan kemajuan perusahaan. Selain itu, upah atau gaji merupakan biaya nyata yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Sedangkan dari sudut pandang pegawai, kebijakan perusahaan dalam pengupahan atau gaji dan pendapatan lainnya, mempunyai pengaruh besar terhadap semua pendapatan mereka, yang merupakan standar dari kehidupannya.

Dalam hal ini pendapatan merupakan tingkat status dari kesuksesan, sehingga keadilan dan kejujuran dalam kebijakan sangat diharapkan. Keputusan mengenai upah dan gaji harus dikelola dengan hati-hati dan dikomunikasikan kepada pegawai.

Dengan demikian imbalan jasa/remunerasi merupakan pertemuan antara kepentingan perusahaan dan pegawai. Adalah suatu tantangan bagi manajemen perusahaan untuk menciptakan keadaan agar pegawai memiliki motivasi kerja sehingga dapat memelihara pertumbuhan perusahaan (Moelyadi, 1987). Secara lebih terinci, tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui sistem remunerasi/gaji adalah-(Werther dan Davis, 1996 dalam buku Mangkuprawira, 2002):

1. Memperoleh pegawai yang berkualitas tinggi

Sistem kompensasi/gaji merupakan salah satu faktor yang dapat menarik peminat pelamar untuk bekerja di suatu perusahaan. Semakin banyak pelamar yang mendaftar, akan memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk mengadakan seleksi lebih ketat sehingga pegawai yang paling memenuhi syarat yang telah ditentukan dapat didapatkan.

2. Mempertahankan pegawai yang ada sekarang

Jika sistem kompensasi/gaji yang diterapkan kurang kompetitif, maka akan banyak pegawai yang berkualitas tinggi akan keluar untuk mencari pekerjaan lain yang memberikan imbalan yang lebih baik. Oleh sebab itu perusahaan harus menerapkan sistem kompensasi/gaji yang lebih baik untuk mencegah keluarnya pegawai yang berkualitas tinggi.

3. Manajemen keadilan

Sistem kompensasi/gaji harus berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan, baik keadilan internal (internal equity) maupun keadilan external (external equity). Yang dimaksud keadilan internal apabila besaran gaji berdasarkan bobot pekerjaan dan keadilan eksternal apabila besaran gajinya seimbang dengan harga tenaga kerja di pasaran pada perusahaan yang sejenis.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Sistem kompensasi/gaji yang diterapkan seharusnya dapat mendorong pegawai untuk dapat berperilaku sesuai dengan keinginan perusahaan melalui penghargaan yang layak atas prestasi, rasa tanggung jawab dan perilaku lain yang dianggap dapat memajukan perusahaan.

5. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi/gaji yang baik harus dapat memotivasi pegawai pada tingkat biaya yang layak. Tanpa adanya sistem kompensasi/gaji yang baik, perusahaan mungkin akan membayar pegawainya di atas dari yang seharusnya (overpaid) atau di bawah dari seharusnya (underpaid).

6. Memenuhi tuntutan aspek hukum yang berlaku

Untuk setiap bidang usaha, pemerintah mengeluarkan ketentuan pengupahan/gaji yang harus dipatuhi oleh pengusaha

seperti menetapkan batas upah minimum (UMP) dan ketentuan lain bagi pengusaha dan pekerja agar tidak terjadi konflik antara pengusaha dan pegawai.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryono (2002) menganggap manfaat dari tujuan sistem imbalan harus jelas karena sistem imbalan merupakan pengeluaran terbesar dalam organisasi, manfaat tersebut dapat berupa dari memberikan motivasi kerja sampai memperkuat suasana tertentu dalam organisasi. Pengaruh langsung dari sistem imbalan dapat terlihat apabila diberlakukan sistem pemberian imbalan berdasarkan kinerja. Handoko (2001), tujuan pemberian remunerasi pada dasarnya untuk menarik pegawai yang berkualitas, mempertahankan pegawai, memotivasi kinerja dan membangun komitmen organisasi, kemudian Nawawi (2001), menyatakan bahwa perbedaan kewajiban dan tanggung jawab pegawai serta proses keikutsertaan di dalam menjalankan peranan pada suatu organisasi atau perusahaan dapat mewujudkan tujuan bisnis organisasi atau perusahaan tersebut. Rancangan pemberian remunerasi hendaknya memperhatikan faktor kecukupan bagi pegawai yang bersangkutan, setidaknya rancangan ini dapat memenuhi kebutuhan dasar seorang pegawai yang layak, bersifat adil atau wajar dilihat dari kemampuan organisasi dan pasar tenaga kerja eksternal, serta memperhatikan perbedaan tiap pegawai atau anggota organisasi berdasarkan kebutuhan individualnya dan juga

berdasarkan posisi atau jabatan.

Lebih lanjut Hasibuan (2003), menyatakan bahwa tujuan pemberian remunerasi adalah sebagai berikut :

1) Ikatan kerja sama

Ikatan kerja sama antara perusahaan dengan pegawai akan tumbuh melalui pemberian remunerasi.

2) Kepuasan kerja

Pegawai akan terpenuhi kebutuhannya baik kebutuhan fisik, status social serta egoistiknya melalui balas jasa. Sehingga akan tercipta kepuasan kerja atas jabatan yang diemban oleh seorang pegawai.

3) Pengadaan efektif

Pengadaan akan pegawai yang memiliki kualifikasi lebih tinggi dapat tercapai bila ditunjang dengan penetapan program pemberian remunerasi yang cukup besar.

4) Motivasi

Penetapan sistem balas jasa yang cukup besar akan mempermudah manajer dalam memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas pegawai

Penetapan pegawai berdasarkan prinsip keadilan dan kelayakan dapat mengurangi tingkat turnover sehingga stabilitas pegawai akan tercipta

6) Disiplin pegawai

Disiplin pegawai akan jauh lebih baik jika ditunjang dengan pemberian remunerasi yang cukup besar. Dengan pemberian remunerasi yang besar, pegawai akan menaati peraturan yang ada

7) Pengaruh serikat buruh

Pengaruh serikat buruh terhadap pegawai dapat dihindarkan jika perusahaan memberikan remunerasi yang baik. Dengan remunerasi yang baik akan menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi pegawai

Sedangkan menurut Handoko (2001), menyatakan bahwa tujuan pemberian remunerasi bagi pegawai adalah sebagai berikut :

1) Memperoleh pegawai berkualitas tinggi

Melalui pemberian remunerasi yang memadai atau cukup tinggi perusahaan akan memperoleh pelamar-pelamar yang memiliki kualifikasi yang tinggi pula sesuai dengan harapan perusahaan.

2) Mempertahankan pegawai yang ada saat ini

Melalui pemberian remunerasi yang kompetitif, perusahaan dapat mempertahankan pegawai yang memiliki komitmen organisasi baik. Pemberian remunerasi yang kurang kompetitif akan menyebabkan banyak pegawai yang memiliki kualifikasi baik keluar dan mencari remunerasi perusahaan lain yang

menawarkan remunerasi lebih baik.

3) Menjamin keadilan

Pemberian imbalan harus diusahakan memenuhi prinsip keadilan, baik internal maupun eksternal. Keadilan internal dalam pemberian remunerasi berarti penerimaan pembayaran yang sama di dalam perusahaan. Sedangkan keadilan eksternal berarti penerimaan pembayaran yang setara dengan pegawai perusahaan lain yang memiliki tingkatan atau level kerja yang sama

4) Mengharapkan perilaku seperti yang diinginkan

Melalui sistem penetapan imbalan yang layak, perusahaan dapat mengarahkan pegawai untuk berperilaku sesuai dengan keinginan yang ditetapkan oleh perusahaan.

5) Mengendalikan biaya

Sistem imbalan yang baik dapat memotivasi pegawai untuk bekerja dan hidup pada tatanan yang lebih layak. Penetapan program remunerasi yang tidak baik dapat mengakibatkan 2 kemungkinan over paid atau underpaid dan hal ini pada akhirnya akan merugikan pihak perusahaan sendiri.

6) Memenuhi ketentuan yang berlaku

Pemerintah berperan dalam mengatur standar remunerasi yang akan diterima oleh pegawai, hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi konflik antara pemilik atau manajemen perusahaan

dengan pegawainya

2.1.3.5 Komponen Remunerasi

Program remunerasi sangat penting bagi organisasi karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia sebagai komponen utama, dan merupakan komponen biaya yang paling penting. Di samping pertimbangan tersebut, remunerasi juga merupakan salah satu aspek yang berarti bagi pegawai, karena bagi individu atau pegawai besarnya remunerasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara pegawai itu sendiri, keluarga, dan masyarakat. Bila remunerasi diberikan dengan benar, pegawai akan termotivasi dan lebih terpusat untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi. Remunerasi harus memiliki dasar yang logis, kuat, dan tidak mudah goyah serta adil. Dalam Simamora (2001), secara keseluruhan dapat disimpulkan program remunerasi mencakup 2 komponen, yaitu :

- 1) Remunerasi Finansial (Financial Remuneration)
 - a. Remunerasi Finansial Langsung (Direct Financial Remuneration) yang terdiri atas bayaran pokok (base pay) yaitu gaji atau upah, bayaran prestasi (merit pay), bayaran insentif (insentive pay) yaitu bonus, komisi, pembagian laba dan saham, kemudian bayaran tertangguh (deffered pay) yaitu program tabungan dan anuitas pembelian saham.

b. Remunerasi Finansial Tidak Langsung (Indirect Financial Remuneration), disebut juga dengan istilah tunjangan mencakup segala bentuk imbalan finansial yang tidak tercakup dalam remunerasi langsung. Remunerasi tidak langsung meliputi : program perlindungan (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pension, dan asuransi tenaga kerja, kemudian pembayaran di luar jam kerja terdiri atas pembayaran untuk liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil serta fasilitas yang terdiri atas kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.

2) Remunerasi Non Finansial (Non Financial Remuneration)

a. Terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya tersebut, atau dari lingkungan psikologi dan fisik dimana orang tersebut bekerja. Remunerasi non finansial terdiri atas pekerjaan yang mencakup tugas-tugas yang menarik, tantangan dalam pekerjaan, tanggung jawab, perasaan pengakuan, dan perasaan pencapaian serta lingkungan kerja yang meliputi kebijakan perusahaan yang sehat, supervise yang kompeten, kerabat kerja yang menyenangkan, dan lingkungan kerja yang nyaman.

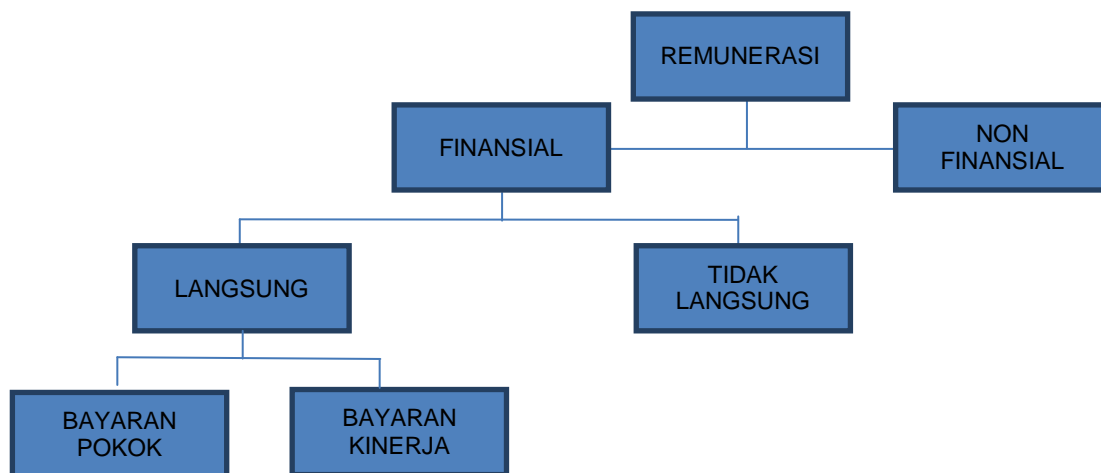


Diagram 1. Remunerasi Finansial dan Non Finansial

Hasibuan (2003), menyatakan bahwa program balas jasa pada dasarnya bertujuan untuk kepentingan semua pihak baik perusahaan, pegawai, pemerintah, dan masyarakat. Menurut Ruky (2002), bahwa remunerasi atau imbalan dibagi dalam dua kelompok besar yaitu kelompok imbalan langsung (direct compensation) yang terdiri dari komponen imbalan yang diterima secara langsung, rutin atau periodik oleh pekerja/pegawai dan kelompok imbalan tidaklangsung (indirect compensation), yang terdiri dari komponen imbalan yang tidak diterima secara rutin atau periodik, yang diterima "nanti" atau "bila terjadi sesuatu" pada pegawai. Secara rinci komponen dari tiap kelompok imbalan tersebut dapat dilihat dalam daftar berikut ini :

2. Imbalan langsung :

- a. Upah/gaji pokok
- b. Tunjangan tunai sebagai suplemen/gaji yang diterima setiap bulan/minggu
- c. Tunjangan hari raya keagamaan dan gaji ke 13, 14, dan lain-lain
- d. Bonus yang dikaitkan/tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan
- e. Segala jenis pembagian catu (in naturalin kind) yang diterima rutin

3. Imbalan tidak langsung :

- a. Fasilitas/kemudahan seperti transportasi, pemeliharaan, kesehatan, dan lain-lain.
- b. Gaji/upah yang tetap diterima oleh pekerja/pegawai selama cuti dan ijin meninggalkan pekerjaan.
- c. Bantuan dan santunan untuk musibah
- d. Bantuan biaya pendidikan secara cuma-cuma
- e. Iuran JAMSOSTEK yang dibayarkan perusahaan
- f. Iuran dana pension yang dibayarkan perusahaan
- g. Premi asuransi

Menurut Flannery (dikutip dari Bunindro, 1998) dalam sistem imbalan atau sistem remunerasi dibagi dalam 3 hal :

- 1) Imbalan yang berdasarkan pada pekerjaan (job based salary) Imbalan ini dikenal sebagai gaji pokok atau gaji dasar

(basic salary) yang penentuannya didasarkan atas penilaian jabatan atau pekerjaan (job evaluation) atau melalui perbandingan dengan nilai gaji di pasar kerja (labor market). Prinsip dasar penentuan gaji pokok ini ialah kesetaraan (equity, equitable pay for equitable work).

- 2) Imbalan yang berdasarkan pada prestasi kerja (performance based salary) Imbalan ini sering disebut dengan istilah tunjangan atau lebih tepat dengan insentif yang pada prinsipnya dikaitkan dengan motivasi pegawai agar lebih berprestasi. Pemberiannya dapat secara individual maupun kelompok sesuai dengan prestasinya. Mirip dengan ini adalah apa yang dikenal dengan bonus, yang umumnya diberikan kepada seluruh pegawai. Bonus bisa dikaitkan dan juga tidak dengan prestasi, dan umumnya dikaitkan dengan keuntungan perusahaan.
- 3) Imbalan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan (non performance salary) Imbalan ini disebut juga fringe benefit, yang lebih berkaitan dengan kesejahteraan pegawai misalnya jaminan pensiun, jaminan kesehatan, fasilitas perumahan, dan kendaraan.

Tunjangan kesejahteraan tenaga kesehatan dengan perjanjian kerja dapat berupa tunjangan materiil berupa uang dan tunjangan non materiil (berupa

fasilitas). Apabila tunjangan materiil yang diberikan, maka tunjangan diberikan bersamaan dengan pembayaran gaji, karena tunjangan tersebut bersifat tetap.

Komponen remunerasi terdiri dari :

- a. komponen P1 (pay for position) yaitu penghargaan terhadap pekerjaannya,
- b. komponen P2 (pay for performance) yaitu penghargaan terhadap kinerjanya, dan
- c. komponen P3 (pay for people) yaitu penghargaan secara perorangan

Dasar pelaksanaan remunerasi BLU adalah harus adanya penetapan dari Kementerian Keuangan. Insentif yang berkaitan dengan jasa pelayanan yang merupakan bagian dari tarif pelayanan bisa tetap diberikan atau dihentikan pembayarannya tergantung kebijakan manajemen, namun hal tersebut bukan sebagai alasan untuk tidak memberikan tunjangan kinerja

Pemberian tunjangan-tunjangan diluar remunerasi yang sudah ditetapkan oleh Menteri Keuangan. Contoh tunjangan pensiun bagi PNS. Pemberian remunerasi yang melebihi ketentuan dan belum mendapat ijin prinsip dari Ditjen Pelayanan Kesehatan. Perhitungan remunerasi mempertimbangkan azas keadilan. Dalam menetapkan remunerasi harus mempertimbangkan 3 prinsip yaitu: Proporsionalitas dengan mempertimbangkan ukuran dan jumlah aset yang dikelola, serta tingkat kesulitan dan resiko pelayanan yang diberikan, Kesetaraan dengan memperhatikan besaran remunerasi satker yg memberikan pelayanan yang sejenis, dan Kepatutan yaitu menyesuaikan dengan kemampuan PNBPU BLU

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pembandingan dan untuk menambah wawasan terkait penelitian yang dilakukan, penulis mencoba mengkaji dan memahami beberapa kajian penelitian yang dilakukan. Beberapa penelitian yang mengkaji program Pengembangan Sumber Daya Manusia pada instansi pemerintahan.

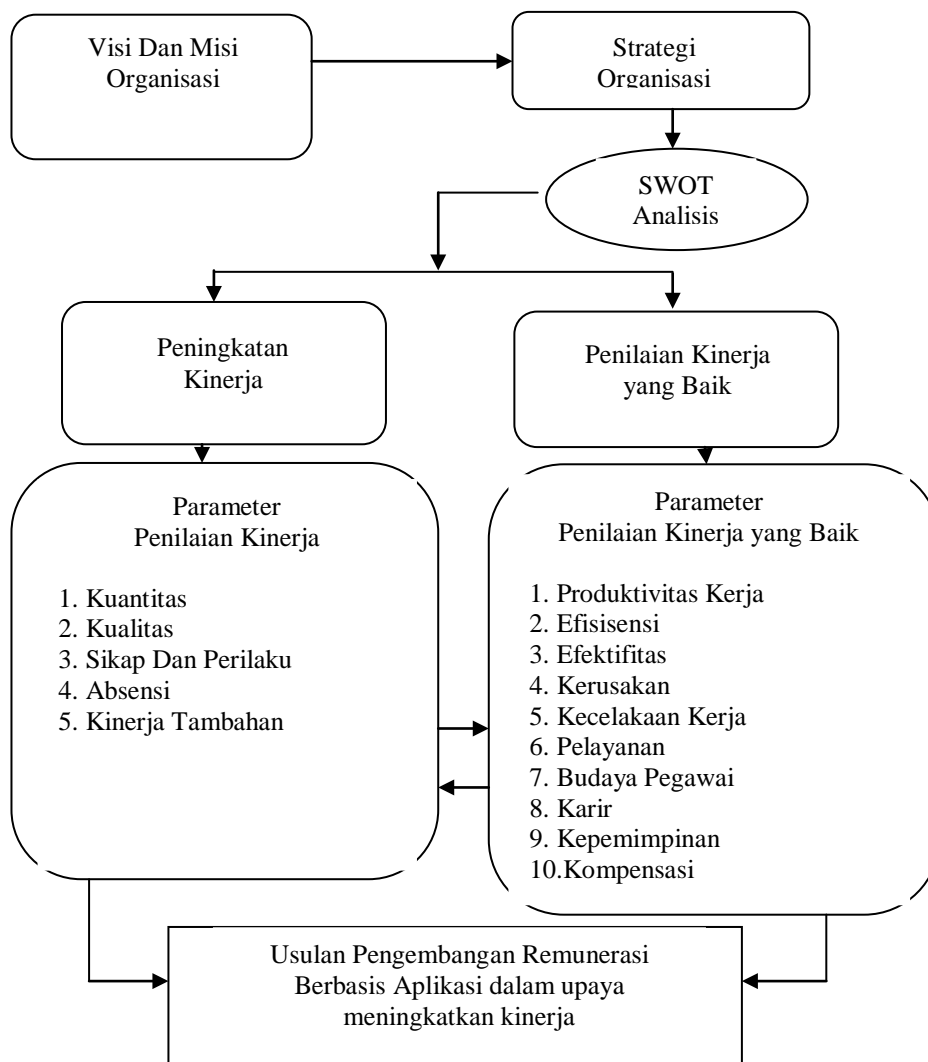
Tabel 2.1.

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	John M. Cohen (1993), Paper Building Sustainable Public Sector managerial, profesional, and Technical Capacity. (Jurnal Internasional)	Strategic Model For capacity Buliding in public sector	Human Resource	Public sector and Tehnical Capacity Analisisnya lebih luas meliputi SDM pemerintahan suatu negara.
2	Alben Sakti Santoso (2012), Pengembangan Model Remunerasi di	risiko kerja dan tingkat kegawatdaruratan		

	RS Tugu Ibu Tahun 2011, (Jurnal Nasional)	seluruh unit		
--	---	--------------	--	--

2.2 Kerangka Pemikiran



Upaya pencapaian tujuan Instansi peran serta pegawai sangat penting untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja pegawai dapat dilakukan dengan memberikan dorongan, motivasi dan rangsangan dari pihak perusahaan. Perusahaan yang senantiasa ingin memperoleh keuntungan maksimal harus dapat memotivasi pegawainya untuk bekerja sesuai dengan potensi yang dimiliki pegawai tersebut.

Dengan demikian diharapkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik. Salah satu faktor yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan potensinya adalah dengan pendidikan dan pelatihan ataupun juga gaji serta upah yang sesuai dengan pekerjaan mereka. Dengan adanya motivasi yang baik terhadap pegawai maka kinerja pegawai akan terdorong dan menghasilkan suatu produktivitas yang tinggi.

Sedarmayanti (2008:261) mengatakan bahwa Pengertian Penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

“Sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang”.

Aspek-Aspek yang dinilai menurut Sedarmayanti (2008:269) adalah: prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa (inisiatif), Kepemimpinan.

Rivai (2008:309) mengatakan bahwa Pengertian Penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

“Penilaian kinerja adalah mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.”

Penilaian kinerja terhadap karyawan perlu dilakukan dan dilaksanakan di dalam suatu perusahaan atau instansi sehingga dapat memberikan suatu motivasi kerja kepada karyawannya itu sendiri untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan sebaik mungkin.

Rivai (2008:455) mengatakan bahwa pengertian motivasi kerja adalah sebagai berikut :

“Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”.

Sedangkan menurut Terry yang dikutip oleh Sedarmayanti (2008:233), bahwa:

“Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seorang individu yang merangsangnya melakukan tindakan”.

Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Terdapat beberapa aspek yang berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai, yakni rasa aman dalam bekerja, mendapatkan gaji yang adil, lingkungan kerja yang menyenangkan, dan penghargaan atas prestasi kerja .

Sedarmayanti (2008:264) mengatakan bahwa hubungan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

” Tujuan Penilaian Kinerja adalah secara pribadi, karyawan

mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat mengacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan”.

Samsudin (2007:165) mengatakan bahwa hubungan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

“Tujuan penilaian kinerja (prestasi kerja) adalah motivasi, yaitu menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja mereka”.

Rivai (2008:312) mengatakan bahwa hubungan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

”Salah satu tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan motivasi kerja”.

Secara teoritis penilaian kinerja mempunyai hubungan yang positif terhadap peningkatan motivasi kerja pegawai. Hubungan teoritis kedua variabel diatas merupakan kerangka berfikir yang dijadikan alasan berfikir ilmiah.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Perspektif Pendekatan Penelitian

Penelitian ini pada dasarnya mendeskripsikan dan menganalisis fenomena, peristiwa aktivitas sosial, sikap, kepercayaan, persepsi, pemikiran orang secara individu maupun kelompok. Metode adalah aspek yang sangat penting dan besar pengaruhnya terhadap berhasil tidaknya suatu penelitian, terutama untuk mengumpulkan data. Metode penelitian adalah suatu teknik atau cara mencari, memperoleh, mengumpulkan atau mencatat data, baik berupa data primer maupun data sekunder yang digunakan untuk keperluan menyusun suatu karya ilmiah dan kemudian menganalisa faktor-faktor yang berhubungan dengan pokok-pokok permasalahan sehingga akan terdapat suatu kebenaran data-data yang akan diperoleh.

Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian deskriptif yaitu suatu penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti, menurut keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian langsung. Sugiyono (2011:21) berpendapat bahwa “penelitian deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas”.

Prinsip penelitian kualitatif bersifat naturalistik atau alamiah. Disebut naturalistik karena situasi lapangan penelitian bersifat “natural” atau wajar,

sebagaimana adanya, tanpa dimanipulasi, diatur dengan eksperimen atau test. Penelitian ini tidak menguji suatu hipotesis, akan tetapi hanya ingin mengetahui keadaan variabel secara lepas, tidak menghubungkan antara variabel yang satu dengan variabel yang lainnya secara sistematis, oleh karena itu metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. McMillan & Schumacher dalam Soejono (2012:32) berpendapat pendekatan kualitatif adalah pendekatan investigasi karena biasanya peneliti mengumpulkan data dengan cara bertatap muka langsung dan berinteraksi dengan orang-orang di tempat penelitian.

Pada penelitian ini, peneliti menyelidiki secara cermat suatu program, peristiwa, aktivitas, proses, atau sekelompok individu. Kasus-kasus dibatasi oleh waktu dan aktivitas, dan peneliti mengumpulkan informasi secara lengkap dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data berdasarkan waktu yang telah ditentukan Creswell (2012:20).

Penelitian yang akan dilakukan di PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung ini dilakukan sebagai salah satu cara untuk mendapatkan teori baru berlandaskan teori terdahulu. Penelitian kualitatif dipilih dengan alasan jauh lebih subjektif dari pada penelitian atau survei kuantitatif dan menggunakan metode sangat berbeda dari mengumpulkan informasi, terutama individu, dalam menggunakan wawancara secara mendalam dan grup fokus. Sifat dari jenis penelitian ini adalah penelitian dan penjelajahan terbuka berakhir dilakukan dalam jumlah relatif kelompok kecil yang diwawancarai secara mendalam.

Metode deskriptif dan kualitatif yang digunakan pada penelitian ini untuk mengetahui dan mengkaji :

1. Bagaimana sistem penilaian kinerja berbasis remunerasi di PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung
2. Bagaimana kinerja pegawai di PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung
3. Faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi penilaian kinerja berbasis remunerasi di PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung
4. Bagaimana sistem penilaian kinerja berbasis remunerasi di PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung dapat meningkatkan kinerja pegawai

3.2 Tempat Penelitian

Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung adalah rumah sakit pusat rujukan kesehatan mata nasional. Sebagai pusat rujukan, PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung berfungsi sebagai laboratorium pengembangan dan penelitian terhadap berbagai penyakit mata. PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung ini satu-satunya rumah sakit khusus mata milik pemerintah yang berada dibawah Ditjen Pelayanan Kesehatan Kemenkes dan sudah berstatus BLU (Badan Layanan Umum) dan rumah sakit pendidikan kelas A.

3.3 Parameter Penelitian

Parameter penelitian adalah suatu nilai atau kondisi yang dijadikan sebagai tolak ukur dalam menemukan segala sesuatu untuk mengisi kekosongan atau kekurangan yang ada, menggali lebih dalam apa yang telah ada, mengembangkan dan memperluas, serta menguji kebenaran dari apa yang telah ada namun kebenarannya masih diragukan.

Dalam penelitian ini ada dua tema pokok yang diteliti yaitu : Penilaian Kinerja berbasis remunerasi dan Pengembangan Remunerasi berbasis aplikasi, yang masing-masing memiliki parameter atau dimensi, dan akan diteliti bagaimana masing-masing dimensi tersebut dijalankan dalam organisasi

3.3.1 Definisi Parameter

Parameter adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian (Suharsimi Arikunto, 2006:118). Parameter merupakan ukuran seluruh populasi penelitian yang harus diperkirakan. Parameter juga merupakan indikator dari suatu distribusi hasil pengukuran. Keterangan informasi yang dapat menjelaskan batas-batas atau bagian-bagian tertentu dari suatu sistem.

Suatu parameter didefinisikan, terukur dan konstan atau variabel karakteristik, dimensi, properti, atau nilai dari sekumpulan data (populasi) karena dianggap penting untuk memahami situasi (dalam memecahkan masalah). Sebagai perbandingan parameter menetapkan batas eksternal situasi tetapi tidak membantu

dalam menilai, dan statistik adalah ukuran sampel dan bukan dari populasi.

Populasi yang menjadi ukuran dalam penelitian kualitatif, menurut Sugiyono (2006: 215) populasi dinamakan sebagai situasi sosial (*social situation*) yang terdiri atas tiga elemen (tempat, pelaku dan aktivitas) yang berinteraksi secara sinergi. Beberapa parameter yang berkaitan dengan ketiga elemen dalam penelitian ini dapat didefinisikan sebagai berikut :

1. Kajian dapat didefinisikan sebagai penyelidikan secara mendalam terhadap sesuatu. Dalam konteks ini yang dimaksud adalah penyelidikan yang dilakukan terhadap sistem penilaian kinerja remunerasi PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung.
2. Implementasi dapat didefinisikan sebagai melaksanakan atau menerapkan. Dalam konteks ini yang dimaksud adalah pelaksanaan atau penerapan sistem penilaian kinerja remunerasi PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung.
3. Rencana dapat didefinisikan sebagai fungsi organik manajerial yang pertama ialah karena perencanaan merupakan langkah kongkrit yang pertama-tama diambil dalam usaha pencapaian tujuan. Artinya, perencanaan merupakan usaha kongkretisasi langkah-langkah yang harus ditempuh yang dasar - dasarnya telah diletakan dalam strategi organisasi. Dalam konteks ini yang dimaksud adalah langkah kongkrit pertama sebagai implementasi sistem informasi pelayanan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai pada PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung.

Strategi dapat didefinisikan sebagai penetapan tujuan jangka panjang dan sasaran lembaga dan penerapan serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya yang penting untuk melaksanakan sasaran itu. Dalam konteks ini yang dimaksud adalah penetapan tujuan dasar, serangkaian tindakan serta alokasi sumber daya yang penting untuk melaksanakan sistem informasi pelayanan terhadap meningkatnya kinerja pegawai pada PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung

3.3.2 Operasional Parameter

Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana caranya mengukur suatu parameter. Definisi operasional merupakan petunjuk pelaksanaan bagaimana cara mengukur suatu parameter (Masri Singarimbun dan Sofian Efendi, 1989:46).

Menurut *Walizer* dan *Weiner* dalam *Mushlihin* (2013):“Definisi operasional adalah seperangkat petunjuk yang lengkap tentang apa yang harus diamati dan bagaimana mengukur suatu variabel atau konsep definisi operasional tersebut membantu kita untuk mengklasifikasi gejala di sekitar ke dalam kategori khusus dari variable.”

Operasional mencakup hal-hal penting dalam penelitian yang memerlukan penjelasan. Operasional bersifat spesifik, rinci, tegas dan pasti yang menggambarkan karakteristik variabel-variabel penelitian dan hal-hal yang dianggap penting. Keterangan atau informasi yang dapat menjelaskan batas-batas

atau bagian-bagian tertentu dari suatu sistem. Adapun operasional parameter dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut:

Tabel 3.1 Operasional Parameter

Variabel	Dimensi	Indikator	Sumber Informasi	Teknik Pengumpulan Data
Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Remunerasi Berbasis Aplikasi	1. Perangkat Keras (Hardware)	<ul style="list-style-type: none"> - Ketersediaan <i>Hardware</i>, termasuk dalam bentuk harddisk, alat-alat masukan dan alat-alat keluaran memadai dalam menunjang aktivitas. - <i>Server Client</i> (Pusat Informasi) yang tersedia, memadai dalam menunjang pengolahan data. - Kelancaran <i>Network</i> (Unit Komunikasi) dalam membantu penyebaran data. - Keamanan <i>Storage</i> (Unit 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bagian SDM 2. Tim Remunerasi 3. Instalasi TI dan SIRS 4. Jurnal (penelitian sebelumnya) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wawancara secara mandalam 2. Studi Pustaka 3. Observasi

		<p>penyimpanan) dalam menyimpan data.</p>		
	<p>2. Perangkat Lunak (Software)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sistem operasi (<i>Operating System</i>) memadai dalam aktivitas. - Perangkat Lunak bahasa pemrograman memadai dalam aktivitas. - Perangkat Lunak aplikasi memadai dalam pengolahan data. 		
	<p>3. Sumber Daya Manusia (brainware)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Sumber Daya Manusia mempunyai peranan penting untuk pengembangan implementasi sistem. - Sumber Daya Manusia yang ada ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikannya. 		

	3. Tepat Sasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat kesesuaian hasil kerja dengan harapan instansi - Tingkat kejujuran dalam menyelesaikan pekerjaan - Tingkat keakuratan hasil kerja 		
--	---------------------	---	--	--

Sumber : Laudon yang dialihbahasakan oleh Chriswan Sungkono dan Machmudin

Eka P. (2008, 21).

3.4 Sumber Data Penelitian

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Sumber data primer pada penelitian ini adalah observasi proses-proses informasi dan wawancara dengan narasumber yang terkait Bagian SDM dan Tim Remunerasi PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung. Kebutuhan primernya adalah kendala-kendala sistem dan kebutuhan informasi.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperlukan untuk mendukung hasil

penelitian berasal dari literatur, berupa file, studi kepustakaan, dan berbagai sumber lain yang berhubungan dengan masalah penelitian.

Sumber data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari buku pustaka terkait tentang pembuatan aplikasi pada sistem informasi berbasis web, jurnal, dan penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan pada penelitian ini dan sumber-sumber data *online* atau internet.

Untuk mencapai tujuan penelitian, peneliti perlu menentukan secara tepat jenis data atau informasi yang dibutuhkan.

1. Kata-kata dan Tindakan, kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama.
2. Sumber Data Tertulis, Sumber data yang berasal dari sumber tertulis seperti buku, majalah ilmiah, arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi.
3. Foto, penghasil data deskriptif yang cukup berharga dan sering digunakan untuk menelaah segi-segi subjektif dan hasilnya sering dianalisis secara induktif.

3.5. Teknik Pengumpulan Data dan Informasi

3.5.1 Prosedur Pengumpulan Data

Prosedur pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Teknik Sampling

Teknik dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah purposive proportional random sampling. Purposive sampling menurut Sugiyono adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono,

2012 : 68). Adapun langkah-langkah untuk mengambil subjek yang menjadi sampel ini dilakukan dengan cara:

- a. Pegawai yang akan disampling adalah pegawai PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung
- b. Menentukan subjek yang akan dijadikan responden dalam penelitian ini adalah berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, pengalaman kerja,

Menurut Suharsimi Arikunto (2010: 95), jika peneliti mempunyai beberapa ratus subjek dalam populasi, mereka dapat menentukan kurang lebih 25-30% dari jumlah subjek tersebut. Jika jumlah anggota subjek dalam populasi hanya meliputi antara 100 hingga 150 orang, dan dalam pengumpulan data peneliti menggunakan angket, sebaiknya subjek sejumlah itu diambil seluruhnya. Dalam penelitian ini, peneliti mengambil sampel yang memenuhi kriteria secara acak sebanyak 40% dari tiap-tiap Bagian/ Unit/ Instalasi di Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung. Dalam proportional random sampling, penentuan anggota sampel peneliti mengambil wakil-wakil dari tiap-tiap kelompok yang ada dalam populasi yang jumlahnya disesuaikan dengan jumlah anggota subjek yang ada dalam masing-masing kelompok tersebut (Suharsimi Arikunto, 2007:98).

2. Perhitungan Sampel

Menurut Sugiyono (2011 : 81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini,

sampel yang diambil dari populasi menggunakan purposive sampling. Purposive sampling adalah teknik pengambilan data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2012: 218).

3. Studi Literatur

Studi literatur merupakan salah satu metode pengumpulan data untuk mendapatkan data-data yang sifatnya teoritis yaitu dengan cara membaca literatur yang relevan dengan pengamatan yang penulis lakukan.

4. Wawancara

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara pengumpul data terhadap narasumber / sumber data.

5. Observasi

Studi lapangan (observasi) merupakan teknik pengumpulan data dengan langsung terjun ke lapangan untuk mengamati permasalahan yang terjadi secara langsung di tempat kejadian secara sistematis kejadian-kejadian, perilaku, objek-objek yang dilihat dan hal-hal lain yang diperlukan dalam mendukung penelitian yang sedang berlangsung. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pengamatan langsung ke lokasi-lokasi yang dianggap perlu dalam penelitian ini seperti mengunjungi PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung untuk diamati.

Pedoman wawancara menggunakan catatan lapangan (Field notes), untuk mencatat apa yang didengar, dilihat, dialami. Dan disamping itu ditunjang alat perekam (recorder) sebagai alat bantu merekam hasil wawancara, serta kamera untuk merekam gambar.

3.5.2 Rancangan Instrumen Penelitian

Adapun instrument penelitian yang digunakan dalam penelitian yaitu:

1. Perangkat Keras

Perangkat keras yang digunakan untuk mengembangkan dan mengumpulkan data pada aplikasi ini adalah

- a. Laptop Merek Asus Seri A455L dengan spesifikasi Prosesor Intel Core i7, Harddisk 1Tb, Memory 12Gb.
- b. Laptop Merek Apple seri Macbook Pro dengan spesifikasi Prosesor Intel Core i7, Harddisk 500Gb, Memory 4Gb
- c. Handphone Merek Xiaomi Seri Mi8 dengan spesifikasi Prosesor Snapdragon 845, Ram 6Gb, Memory Internal 128Gb
- d. Tablet PC Merek Apple seri Ipad 3 Memory Internal 16Gb

2. Perangkat Lunak

Adapun perangkat lunak yang digunakan dalam aplikasi ini adalah sebagai berikut:

- a. XAMPP
- b. WinSCP

- c. Sublime Text editor
- d. Corel Draw X7
- e. Adobe Photoshop CC 2017
- f. HTML5
- g. CSS3
- h. PHP
- i. Javascript dan JQuery
- j. MySQL
- k. Web Browser: Google Chrome, Mozilla Firefox
- l. C# (c sharp)
- m. Bootstrap
- n. Codeigniter
- o. Android Studio (Android)
- p. X Code (IOS)

3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data

3.6.1 Pengolahan Data

Pengolahan data diartikan sebagai proses mengartikan data-data lapangan yang sesuai dengan tujuan, rancangan, dan sifat penelitian. Metode pengolahan data dalam penelitian ini yaitu:

1. Reduksi data adalah mengurangi atau memilah-milah data yang sesuai dengan topik dimana data tersebut dihasilkan dari penelitian.
2. Koding data adalah penyusuaian data diperoleh dalam melakukan penelitian kepustakaan maupun penelitian lapangan dengan pokok pada

permasalahan dengan cara memberi kode-kode tertentu pada setiap data tersebut.

3.7 Analisis Data

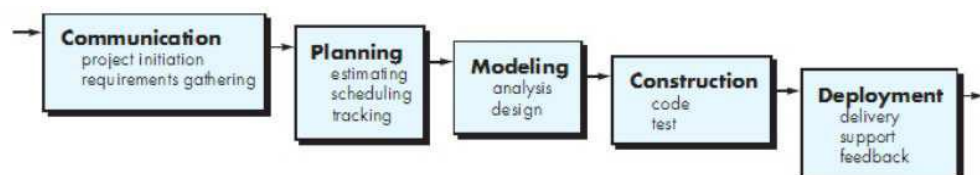
Teknik analisis data bertujuan menguraikan dan memecahkan masalah yang berdasarkan data yang diperoleh. Analisis yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Analisis kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Analisis data pada penelitian kualitatif dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang akan dikaji sehingga dapat dibuat suatu kesimpulan untuk disampaikan kepada orang lain. Proses analisis data dalam penelitian kualitatif dimulai sejak sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis data dilanjutkan pada saat peneliti berada di lapangan sampai peneliti menyelesaikan kegiatan di lapangan. Sebelum peneliti memasuki lapangan, analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan atau data sekunder. Analisis data diarahkan untuk menentukan fokus penelitian. Namun demikian fokus penelitian yang ditentukan sebelum peneliti memasuki lapangan masih bersifat sementara. Fokus penelitian ada kemungkinan mengalami perubahan atau berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Aktivitas dalam analisis meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing/verification*). (Suryana, 2007).

3.8 Metode Perancangan Aplikasi

Metode perancangan aplikasi yang digunakan adalah *waterfall*. Dengan metode ini potensi kerugian akibat kesalahan pada proses sebelumnya bisa diminimalkan karena proses perancangan aplikasi dengan metode *Waterfall* adalah suatu proses pengembangan perangkat lunak berurutan, proses pada *Waterfall* terus mengalir ke bawah (seperti air terjun) melewati fase-fase perencanaan, permodelan, implementasi (konstruksi), dan pengujian. (Pressman, 2002).

Menurut Pressman (2015:42), model waterfall adalah model klasik yang bersifat sistematis, berurutan dalam membangun software. Nama model ini sebenarnya adalah “Linear Sequential Model”. Model ini sering disebut juga dengan “classic life cycle” atau metode waterfall. Model ini termasuk ke dalam model generic pada rekayasa perangkat lunak dan pertama kali diperkenalkan oleh Winston Royce sekitar tahun 1970 sehingga sering dianggap kuno, tetapi merupakan model yang paling banyak dipakai dalam Software Engineering (SE). Model ini melakukan pendekatan secara sistematis dan berurutan. Disebut dengan waterfall karena tahap demi tahap yang dilalui harus menunggu selesainya tahap sebelumnya dan berjalan berurutan.

Fase-fase dalam Waterfall Model menurut referensi Pressman :



Gambar 3.1 Waterfall Pressman (Pressman, 2015:42)

Berikut adalah penjelasan dari masing – masing tahapan dalam metode *waterfall* :

1. Communication (Project Initiation & Requirements Gathering)

Sebelum memulai pekerjaan yang bersifat teknis, sangat diperlukan adanya komunikasi dengan customer demi memahami dan mencapai tujuan yang ingin dicapai. Hasil dari komunikasi tersebut adalah inisialisasi proyek, seperti menganalisis permasalahan yang dihadapi dan mengumpulkan data-data yang diperlukan, serta membantu mendefinisikan fitur dan fungsi software. Pengumpulan data-data tambahan bisa juga diambil dari jurnal, artikel, dan internet.

2. Planning (Estimating, Scheduling, Tracking)

Tahap berikutnya adalah tahapan perencanaan yang menjelaskan tentang estimasi tugas-tugas teknis yang akan dilakukan, resiko-resiko yang dapat terjadi, sumber daya yang diperlukan dalam membuat sistem, produk kerja yang ingin dihasilkan, penjadwalan kerja yang akan dilaksanakan, dan tracking proses pengerjaan sistem.

3. Modeling (Analysis & Design)

Tahapan ini adalah tahap perancangan dan permodelan arsitektur sistem yang berfokus pada perancangan struktur data, arsitektur software, tampilan interface, dan algoritma program. Tujuannya untuk lebih memahami gambaran besar dari apa yang akan dikerjakan.

4. Construction (Code & Test)

Tahapan Construction ini merupakan proses penerjemahan bentuk desain

menjadi kode atau bentuk/bahasa yang dapat dibaca oleh mesin. Setelah pengkodean selesai, dilakukan pengujian terhadap sistem dan juga kode yang sudah dibuat. Tujuannya untuk menemukan kesalahan yang mungkin terjadi untuk nantinya diperbaiki.

5. Deployment (Delivery, Support, Feedback)

Tahapan Deployment merupakan tahapan implementasi software ke customer, pemeliharaan software secara berkala, perbaikan software, evaluasi software, dan pengembangan software berdasarkan umpan balik yang diberikan agar sistem dapat tetap berjalan dan berkembang sesuai dengan fungsinya. (Pressman, 2015:17)

3.9 Pengujian Keabsahan Data

Metode pengujian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode pengujian langsung yaitu dengan menggunakan pengujian *Black Box*. Digunakan untuk menguji fungsi-fungsi khusus dari perangkat lunak yang dirancang. Kebenaran perangkat lunak yang diuji hanya dilihat berdasarkan keluaran yang dihasilkan dari data atau kondisi masukan yang diberikan untuk fungsi yang ada tanpa melihat bagaimana proses untuk mendapatkan keluaran tersebut. Dari keluaran yang dihasilkan, kemampuan program dalam memenuhi kebutuhan pemakai dapat diukur sekaligus dapat diketahui kesalahan-kesalahannya.

Tabel 3.2 Rancangan Tabel Uji

No	Menu/Fungsi	Pengujian
1	Proses Login	Mengirimkan username, password dan level user kemudian memeriksa data user berdasarkan username, password dan level user.
2	Proses input data pegawai (Nama , NIP, Unit kerja, Grading Remunerasi, dsb)	Melakukan penyimpanan data pegawai pada database.
3	Proses Input Indikator Kinerja	Melakukan Pembaruan pada database
4	Proses Membuat Target Kinerja Bulanan	Melakukan pembaruan informasi pegawai pada database.
5	Proses Membuat capaian	Melakukan penyimpanan data capaian kinerja sebagai database pegawai.
6	Proses Penarikan data absensi oleh admin	Melakukan penarikan data absensi sebagai faktor pengurang capaian kinerja
7	Proses Upload Logbook Kinerja	Proses upload data logbook sebagai dasar penetapan capaian serta dasar penilaian oleh atasan langsung
8	Proses Persetujuan oleh Atasan langsung	User Atasan langsung (supervisor) dapat melakukan approve (persetujuan) atau merevisi usulan capaian kinerja pegawai
9	Proses logout	Menghapus session pengguna dan kembali ke halaman login.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Subyek Penelitian

PMN RS Mata Cicendo Bandung merupakan rumah sakit vertikal dibawah langsung Kementerian Kesehatan Republik Indonesia Rumah Sakit Mata Cicendo yang telah ditetapkan sebagai Pusat Mata Nasional melalui Keputusan Menteri Kesehatan Nomor 059 Tahun 2009 mempunyai tanggung jawab yang besar untuk meningkatkan derajat kesehatan mata masyarakat Indonesia mulai dari Aceh sampai dengan Papua. Sebagai PMN, tanggung jawab tersebut bukan saja terletak pada kiprah pelayanan semata melainkan mencakup kemampuan rumah sakit dalam penelitian dan pengembangan ilmu kesehatan mata.

PMN Rumah Sakit Mata Cicendo yang meraih Akreditasi Paripurna pada Tahun 2017 dengan kelulusan “ Paripurna “, berdiri diatas lahan seluas 11.750 m2 memiliki pelayanan rawat jalan, rawat inap, gawat darurat mata, kamar bedah dan pelayanan penunjang. Pelayanan rawat jalan sendiri terdiri dari rawat jalan reguler dan paviliun dengan produk pelayanan unggulan : Katarak & Bedah Refraktif, Vitreo Retina, Pediatrik Oftalmologi, Lasik dan Oftalmologi Komunitas. Untuk pelayanan rawat inap tersedia kapasitas tempat tidur berjumlah 104, sesuai dengan Keputusan Direktur Utama PMN Rumah Sakit Mata Cicendo nomor HK.00.07/I.1/2126/2014 Tentang Penetapan Jumlah Tempat Tidur Rawat Inap PMN PMN Rumah Sakit Mata Cicendo telah

ditetapkan sebagai berikut : Ruang Anggrek 12 tempat tidur (11,54%), Ruang Bougenville 28 tempat tidur (26,92%), Ruang Cempaka 21 tempat tidur (20,2%) dan Ruang Dahlia 43 tempat tidur (41,35%).

4.1.1 Visi, Misi dan Tujuan PMN RS Mata Cicendo Bandung

a. Visi

Menjadi Rumah Sakit Mata Rujukan Nasional yang berstandar internasional di bidang pelayanan, pendidikan dan penelitian kesehatan mata pada tahun 2019.

b. Misi

- 1) Memberikan pelayanan kesehatan mata yang paripurna sesuai dengan standar dunia yang berorientasi pada kepuasan bagi seluruh lapisan masyarakat, terjangkau, merata, dan berkeadilan
- 2) Memberikan peluang dan lingkungan yang kondusif untuk penyelenggaraan pendidikan kesehatan mata yang inovatif
- 3) Menyenggarakan penelitian dan pengembangan serta penapisan ilmu dan teknologi di bidang kesehatan mata
- 4) Melaksanakan pengabdian dan pemberdayaan masyarakat dalam upaya pemeliharaan dan peningkatan kesehatan mata
- 5) Meningkatkan upaya kemitraan secara global
- 6) Meningkatkan profesionalisme pegawai

c. Tujuan

- 1) Membantu Pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang sosial, yaitu pelayanan kesehatan secara berkesinambungan serta sesuai dengan perkembangan zaman dan kemampuan masyarakat dengan pembiayaan yang memadai. Bentuk pelayanan kesehatan tersebut ialah dalam usaha untuk meningkatkan taraf kesehatan masyarakat khususnya berada di wilayah kerja PMN RS Mata Cicendo Bandung.
- 2) Menyelenggarakan usaha perumah sakitan dalam pelayanan kesehatan dengan mengelola rumah sakit secara baik, menyediakan pelayanan kesehatan bermutu tidak merugikan untuk kemajuan rumah sakit fungsi sosial
- 3) Mengarahkan kegiatan PMN RS Mata Cicendo Bandung sebagai salah satu institusi kesehatan yang professional dalam pelayanan kesehatan dengan melakukan pengembangan penelitian pelayanan kesehatan disertai tanggung jawab pelayanan asuhan pasien dan pengawasan mutu pelayanan
- 4) Menempatkan usaha perumahsakitian sebagai salah satu institusi yang mampu menyerap teknologi medis, ilmu pengetahuan pelayanan dan pengobatan pada pasien

4.1.2 Sejarah Singkat Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung

Rumah Sakit Mata Cicendo diresmikan pada tanggal 3 Januari 1909 dengan nama Koningen Wilhemina Gathuis voor Ooglijders dan direktur pertamanya C.H.A. Westhoff. Pelayanan yang diberikan saat itu adalah pelayanan rawat jalan, rawat inap dan kegiatan operasi. Tahun 1930, mulai melakukan kegiatan pelayanan luar gedung (outreach) ke daerah sekitar Bandung, seperti Sumedang, Tanjungsari, Congeang, Darmaraja, Situraja, dan Legok

Tahun 1942 – 1945 berperan sebagai Rumah Sakit Umum. Sejak tahun 1961 berperan sebagai Rumah Sakit Pendidikan Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran. Tahun 1976 menjadi Pusat Kegiatan Bank Mata dan Pusat Kegiatan Hari Kesehatan Sedunia dengan tema Pencegahan Kebutaan. Tahun 1977 – 1979 menjadi Kantor Riset untuk Pencegahan Defisiensi Vitamin A berkolaborasi dengan AFOB dan Departemen Kesehatan. Tahun 1978 ditetapkan sebagai Rumah Sakit Tipe C oleh Departemen Kesehatan. Tahun 1992 ditetapkan sebagai Rumah Sakit Tipe B Non Pendidikan.

PMN RS Mata Cicendo Bandung yang baru ini berlantai dua dengan luas tanah 7885 m² dan luas bangunan 7247,35 m² dengan kapasitas Tempat Tidur : 109 TT. Sejak tahun 2002 RS. Tugu Ibu membuka ruang Babussalam sehingga menambah kapasitas terpasang menjadi 127 TT. Pada bulan Maret 2004 dibuka fasilitas pelayanan perinatologi sehingga kapasitas terpasang menjadi 135 TT. Sejak bulan

Agustus 2005 kapasitas terpasang berkurang menjadi 132 TT dengan dikurangnya jumlah TT Babussalam . Pada bulan April 2007 dibuka fasilitas ruang perawatan khusus anak yang diberi nama “Wijaya Kusuma” dengan kapasitas 20 TT dan pada 19 Agustus 2008 dibuka ruang perawatan khusus Jamsostek di kelas III dengan bantuan dana dari PT Jamsostek sehingga kapasitas PMN RS Mata Cicendo Bandung menjadi 154 TT. Dan pada awal tahun 2009 dibuka ruang isolasi yang terletak di kelas III dan mengambil kapasitas ruang kelas III sehingga kapasitas terpasang saat ini adalah 154 TT. Tahun 2010 dilakukan pemindahan ruang perawatan Kebidanan (Babussalam) dari lantai 2 ke lantai 1, dengan mengurangi kapasitas tempat tidur perawatan umum kelas I (melati) dan mengurangi kapasitas tempat tidur perawatan Kebidanan (Babussalam) sehingga total kapasitas tempat tidur menjadi berkurang, yaitu 135 TT.

4.1.3 Perizinan dan Akreditasi Rumah Sakit

a. Perizinan Rumah Sakit

- 1) Undang – Undang Nomor 36 Tahun 2009 tentang Kesehatan;
- 2) Undang – Undang Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit
- 3) Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor : 045/Menkes/Per/I/2007 Tanggal 15 Januari 2007 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung;
- 4) Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor : 756/Menkes/SK/VI/2007 Tanggal 26 Juni 20107 Tentang Penetapan Rumah Sakit Mata Cicendo

Bandung Sebagai Badan Layanan Umum;

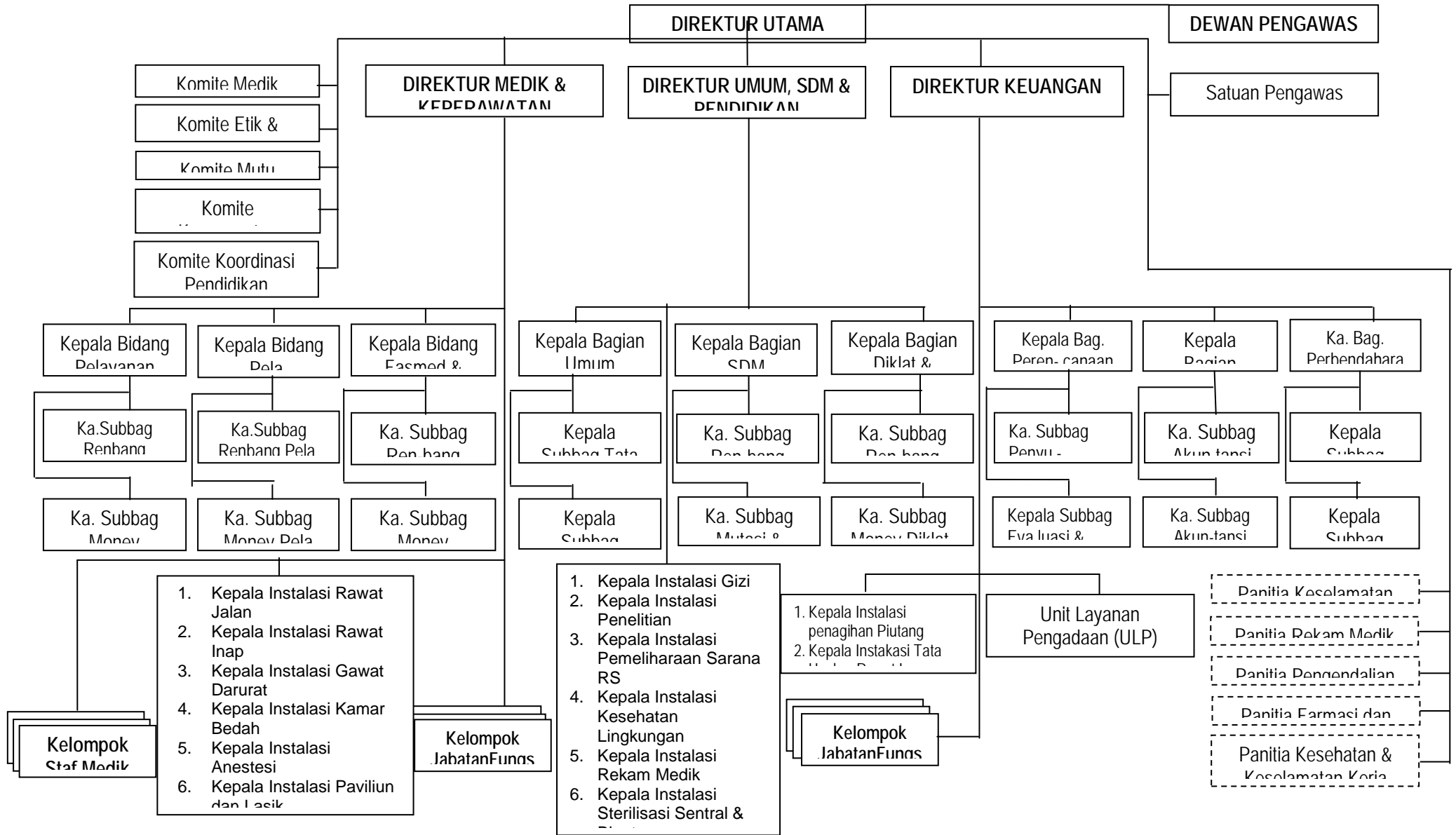
- 5) Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor : 059/Menkes/SK/I/2007 Tanggal 16 Januari 2007 Tentang Penetapan Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung Sebagai Pusat Mata Nasional;
- 6) Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 45/PRT/M/2007 Tanggal 27 Desember 2007 Tentang Pedoman Teknis Pembuatan Bangunan Negara
Peraturan Menteri Kesehatan RI Nomor : 258/Menkes/Per/III/2008 Tanggal 11 Maret 2008 Tentang Perubahan atas Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor : 045/Menkes/Per/I/2007;
- 7) Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor : 127/Menkes/SK/V/2014 tanggal 05 Mei 2014 tentang Penetapan Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung sebagai Rumah Sakit Pendidikan;

b. Akreditasi Rumah Sakit

Tahun 2000 terakreditasi 5 pelayanan. Tahun 2005 terakreditasi 12 pelayanan. Tahun 2006 terakreditasi A untuk Bagian Ilmu Kesehatan Mata Fakultas Kedokteran Universitas Padjadjaran. Tahun 2007 menjadi Rumah Sakit Khusus Kelas A dan menjadi Rumah Sakit dengan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK BLU). Tahun 2009 ditetapkan sebagai PUSAT MATA NASIONAL. Tahun 2014 ditetapkan sebagai Rumah Sakit Pendidikan dan terakreditasi Tingkat Paripurna oleh Komisi Akreditasi Rumah Sakit (KARS), dan kembali mendapat Akreditasi Paripurna pada Tahun 2017.

4.1.4 Struktur Organisasi

PMN RS Mata Cicendo Bandung merupakan salah satu Badan Layanan Umum Kementerian Kesehatan Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor : HK.02.03/II/2.1/3290/2017 tanggal 24 Juli 2017 Tentang Perubahan Struktur Organisasi Dan Tata Kerja Instalasi Di Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung. Adapun Struktur Organisasinya adalah sebagai berikut :



4.2 Penyajian Data

Pada penelitian ini akan diuraikan data dan hasil penelitian tentang permasalahan yang telah dirumuskan pada Bab I yaitu tentang :

1. Bagaimana penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung.
2. Bagaimana peningkatan kinerja pegawai di PMN RS Mata Cicendo Bandung.
3. Hambatan penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung
4. Bagaimana sistem penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung dapat meningkatkan kinerja pegawai dan pelayanan

Data-data hasil penelitian ini diperoleh dari teknik studi literatur, wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti di Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung. Peneliti pun mempelajari berkas penilaian kinerja pegawai yang saat ini dilakukan

Penelitian ini juga menggunakan metode kualitatif untuk melihat kondisi alami dari suatu fenomena. Pendekatan ini bertujuan memperoleh pemahaman dan menggambarkan realitas yang kompleks. Penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data-data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan didasari oleh orang atau perilaku yang diamati. Pendekatannya diarahkan pada latar dan individu secara holistik (utuh). Jadi, tidak dilakukan proses isolasi pada objek penelitian kedalam variabel atau hipotesis. Tetapi memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Pada tahap analisis, yang dilakukan oleh peneliti adalah membuat daftar pertanyaan untuk wawancara, pengumpulan data, dan analisis data yang dilakukan sendiri oleh peneliti. Untuk dapat mengetahui sejauhmana informasi yang diberikan oleh informan penelitian, peneliti menggunakan beberapa tahap:

1. Pertama menyusun draf pertanyaan wawancara berdasarkan dari unsur-unsur kredibilitas yang akan ditanyakan pada narasumber atau informan.
2. Kedua, melakukan wawancara dengan bagian-bagian terkait dan pegawai dari setiap unsur atau grading dalam remunerasi
3. Ketiga melakukan dokumentasi langsung dilapangan untuk melengkapi data-data yang berhubungan dengan penelitian.
4. Keempat, memindahkan data penelitian yang berbentuk daftar dari semua pertanyaan yang diajukan kepada narasumber atau informan.
5. Kelima, menganalisis hasil data wawancara yang telah dilakukan.

4.2.1 Wawancara dengan Kepala Bagian Sumber Daya Manusia Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung

Pertanyaan diajukan mengenai penilaian kinerja remunerasi PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung, narasumber mengatakan bahwa :

“Penilaian Kinerja Remunerasi saat ini di PMN Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung kami bagi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu penilaian Kinerja Dokter dan Non Dokter . Yang pertama adalah Non Dokter adalah sebagai berikut : pegawai membuat Indeks Kinerja Individu dengan menggunakan format dalam bentuk Microsoft Excel, setelahnya yang bersangkutan mengajukan hasil capaian

kinerja kepada atasan langsung, atasan langsung melakukan koreksi dan menandatangani Penilaian tersebut apabila ada koreksi dikembalikan kepada pegawai yang bersangkutan untuk dilakukan koreksi. Setelah penilaian ditandatangani untuk kemudian diserahkan kepada Bagian Sumber Daya Manusia untuk direkap, dan dikoreksi kelengkapan administratifnya serta dihitung besaran nominal rupiahnya. Setelahnya dari Bagian Sumber Daya Manusia dibuat Rencana Anggaran Belanja untuk diusulkan menjadi pembayaran Remunerasi . Sedangkan untuk penilaian Kinerja Dokter kami mengandalkan SIMRS yang kami miliki dimana disana tersedia data layanan Dokter sehingga data tersebut dikonversi menjadi rupiah sesuai dengan pola tarif yang kami miliki”

Sedangkan untuk peningkatan kinerja pegawaidan pelayanan di Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung :

“Secara keseluruhan Penilaian Kinerja Remunerasi di Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung sudah baik namun dengan masih menggunakan Microsoft Excel penilaian memang terkendala adanya kesalahan serta belum sempurnanya penilaian kinerja seperti diharapkan. Aspek – aspek penilaian yang dinilai hingga saat ini pun masih kurang menyeluruh.kami pun menerima masukan sepertiketepatan kehadiran belum terakomodir, mengingat sistem Remunerasi di Kementerian Kesehatan adalah suatu hal baru sehingga saat ini pun Petunjuk Teknis belum kami terima. Aspek Kuantitas, Kualitas, Perilaku menjadi indikator penilaian imbalan saat ini. Kuantitas meliputi jumlah pelayanan atau indikator yang dapat diukur secara numerik, Kualitas kami

melihat dari indikator mutu yang ada di unit kerja, sedang perilaku lebih kearah keberadaan dan absensi.”

Pendapat Kepala Bagian SDM ketika ditanya tentang hambatan penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung :

“Secara keseluruhan pelayanan di Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung sudah baik kami secara rutin melakukan sosialisasi mengenai sistem remunerasi yang diterapkan. Hanya saja karena remunerasi itu sendiri masih dalam tahap pengenalan dan desain setiap rumah sakit itu berbeda sehingga membutuhkan waktu untuk dapat mengubah pemberian imbalan yang dulunya berbasis tarif menjadi berbasis kinerja”.

Ketika ditanya tentang indikator-indikator baru yang sesuai dengan PMN RS Mata Cicendo Bandung yang terintegrasi dengan sistem informasi dan dapat di akses oleh jaringan internet terkait dengan peningkatan kinerja pegawai Kepala Bagian SDM menyebutkan bahwa :

“saya sangat antusias apabila sistem tersebut dapat tercipta mengingat dengan jumlah pegawai yang ada dan keterbatasan SDM yang mengelola akan sangat terbantu serta mengurangi *human eror* mengingat penilaian kinerja tersebut erat kaitannya dengan uang sehingga sensitivitasnya sangat tinggi .”

4.2.2 Wawancara dengan Dokter Spesialis Mata Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung

Penilaian Kinerja Remunerasi Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung:

“kami merasa kurang mendapat penjelasan yang cukup terkait rincian kegiatan, dengan menggunakan metode manual menyulitkan kami sebagai dokter karena kami perlu dituntut untuk pelayanan, pasien menjadi prioritas kami .”

Sejalan dengan sistem informasiremunerasi ketika dokter ditanya tentang bagaimana peningkatan kinerja pegawai di PMN RS Mata Cicendo Bandung:

“kami merasa rumah sakit ini membutuhkan suatu sistem yang *user friendly* karena dengan tuntutan zaman sudah saatnya sistem tersebut tersedia mengingat Rumah Sakit Mata Cicendo berstatus Pusat Mata Nasional.”

Sama halnya dengan kepala bagian SDM, dokter ketika ditanya tentang hambatan penilaian kinerja di PMN RS Mata Cicendo Bandung:

“saya melihat sistem remunerasi ini di rumah sakit baru lahir, sehingga dalam penerapannya masih akan terus berkembang, sarana prasarana yang memadai harus disiapkan oleh manajemen.”

Ketika ditanya tentang sistem informasi remunerasi yang sudah terkomputerisasi dan dapat di akses oleh jaringan internet terkait dengan peningkatan kinerja pegawai dokter mengemukakan bahwa :

“Dengan adanya sistem informasi remunerasi ini diharapkan dapat meminimalisir kesalahan baik dari pegawai maupun manajemen, logikanya pegawai dapat mengetahui berapa dan bagaimana remunerasi tersebut

dibayarkan serta monitoringnya pun akan lebih mudah .”

4.2.3 Wawancara dengan Pegawai Non Dokter Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung

Ketika beberapa pegawai tentang penilaian kinerja remunerasi yang berjalan saat ini di PMN RS Mata Cicendo Bandung :

Pegawai A (29 Tahun , Perawat Instalasi Rawat Inap)

“saat ini remunerasi berjalan sudah cukup baik. Pegawai menerima pembayaran remunerasi tepat waktu, saya membuat iki dengan format excel yang diberikan SDM dan Tim Remunerasi, lalu saya menyerahkan kepada atasan langsung untuk dikoreksi dan disetujui, setelahnya dikumpulkan pada Bagian SDM”

Pegawai B (35 Tahun , Staff Bagian Akuntansi)

“Remunerasi saat ini berjalan sudah cukup baik, hanya saja ada banyak aspek yang saya rasa belum terakomodir, saya membuat iki dengan format excell yang diberikan SDM dan Tim Remunerasi, lalu saya menyerahkan kepada atasan langsung untuk dikoreksi dan disetujui, kadang dikembalikan untuk saya koreksi tapi kebanyakan di setujui, setelahnya dikumpulkan pada Bagian SDM”

Pegawai C (43 Tahun , Staff Bagian Diklat)

“Saya membuat iki dengan format excell, lalu saya menyerahkan kepada atasan langsung untuk dikoreksi dan disetujui, setelahnya dikumpulkan pada Bagian SDM”

Pegawai D (52 Tahun , Perawat Instalasi Kamar Bedah)

“Saya menyerahkan rincian pekerjaan ke teman saya yang menjadi penanggung jawab penilaian remunerasi di instalasi saya setelahnya teman saya membuat

Indikator Kinerja Individu saya laludiserahkan kepada atasan langsung untuk dikoreksi dan disetujui, setelahnya dikumpulkan pada Bagian SDM”

Ketika ditanya tentang peningkatan kinerja pegawai di PMN RS Mata Cicendo Bandung:

Pegawai A (29 Tahun , Perawat Instalasi Rawat Inap)

“penerapannya sudah baik, hanya saja masih manual (dengan excel) sehingga khawatir penilaiannya kurang obyektif”

Pegawai B (35 Tahun , Staff Bagian Akuntansi)

“penerapannya sudah cukup baik, terkadang saya melihat petugas rekap Indikator Kinerja Individu sampai lembur, saya rasa kurang efektif”

Pegawai C (43 Tahun , Staff Bagian Diklat)

“penerapannya sudah baik, hanya kadang saya menemukan ada teman yang mengakali penilaian tersebut, karena tidak semua atasan langsung teliti menilai kasihan pegawai yang betul betul bekerja”

Pegawai D (52 Tahun , Perawat Instalasi Kamar Bedah)

“penerapannya sudah cukup baik, hanya saya merasa sistem yang sekarang perlu dioptimalkan dengan penerapan aplikasi karena khawatir ada yang melakukan kecurangan”

Ketika ditanya tentang hambatan penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung:

Pegawai A (29 Tahun , Perawat Instalasi Rawat Inap)

“mungkin teman teman di Instalasi IT kurang SDM yang memadai sehingga prosesnya menjadi terhambat”

Pegawai B (35 Tahun , Staff Bagian Akuntansi)

“saya rasa butuh dukungan manajemen dan unsur pimpinan agar penilaian ini menjadi sempurna”

Pegawai C (43 Tahun , Staff Bagian Diklat)

“saya rasa aspek ketepatan kehadiran perlu diakomodir karena kasihan pegawai yang rajin disamakan dengan pegawai yang tidak rajin. ”

Pegawai D (52 Tahun , Perawat Instalasi Kamar Bedah)

“kami di Instalasi Kamar Bedah dengan jumlah pasien yang banyak akan sangat sulit apabila diharuskan melakukan penilaian remunerasi secara manual, namun perlu diingat banyak teman teman yang berusia diatas 40 Tahun yang kurang cekatan dalam hal pelaporan pekerjaan”

Ketika ditanya tentang sistem informasi remunerasi yang terkomputerisasi dan dapat di akses oleh jaringan internet terkait dengan peningkatan kinerja pegawai mengemukakan bahwa :

Pegawai A (29 Tahun , Perawat Instalasi Rawat Inap)

“sangat setuju , saya berharap hal tersebut dapat segera terwujud agar penilaian lebih obyektif”

Pegawai B (35 Tahun , Staff Bagian Akuntansi)

“saya sangat setuju karena akan meminimalisir kesalahan dalam penginputan maupun pengolahan datanya”

Pegawai C (43 Tahun , Staff Bagian Diklat)

“saya rasa hal tersebut merupakan ide yang sangat baik, mengingat pegawai akan lebih mudah dalam mengerjakan”

Pegawai D (52 Tahun , Perawat Instalasi Kamar Bedah)

“boleh saja, asal aplikasinya dibuat lebih mudah dan tidak sulit karena tidak semua pegawai familiar dengan aplikasi”

4.3 Analisis Data

Setelah data terkumpul maka langkah selanjutnya adalah menganalisis data-datatersebut. Analisa menurut Komaruddin adalah adalah suatu kegiatan atau proses berfikir untuk membagi dan menguraikan sesuatu secara keseluruhan menjadi bagian dari komponen yang berbeda sehingga tanda-tanda dan ciri dari setiap komponen bisa dikenal, dan dihubungkan satu sama lainnya. Masing-masing komponen memiliki fungsi yang berbeda dan jika disatukan menjadi satu keseluruhan yang saling terpadu. Untuk itu dalam bagian analisis data ini peneliti akan menganalisis segala data yang telah peneliti dapatkan di lapangan baik dari hasil wawancara, hasil pengamatan peneliti sendiri, maupun dokumen-dokumen yang terkait pengembangan remunerasi berbasis aplikasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

4.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Sesuai dengan hasil wawancara terhadap informan di atas, dapat dikelompokkan menjadi matriks sebagai berikut :

Tabel 4.1. Matriks Kelompok Hasil Wawancara

NO	INDIKATOR	KABAG SDM	Dokter	Pegawai A	Pegawai B	Pegawai C	Pegawai D
1	Bagaimana penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung.	Penilaian Kinerja Remunerasi dibagi menjadi 2 (dua) jenis, yaitu penilaian Kinerja Dokter dan Non Dokter . Yang pertama adalah Non Dokter adalah sebagai berikut : pegawai membuat Indeks Kinerja Individu dengan menggunakan	kami merasa kurang mendapat penjelasan yang cukup terkait rincian kegiatan, dengan menggunakan metode manual menyulitkan kami sebagai dokter karena kami perlu dituntut untuk	saat ini remunerasi berjalan sudah cukup baik. Pegawai menerima pembayaran remunerasi tepat waktu, saya membuat format excel yang diberikan	Remunerasi saat ini berjalan sudah cukup baik, hanya saja ada banyak aspek yang saya rasa belum terakomodir, saya membuat format excell yang diberikan kepada atasan	Saya membuat iki dengan format excell, lalu saya menyerahkan kepada atasan langsung untuk dikoreksi dan disetujui, setelahnya dikumpulkan pada Bagian SDM	Saya menyerahkan rincian pekerjaan ke teman saya yang menjadi penanggung jawab penilaian remunerasi di insalasi saya setelahnya teman saya membuat Indikator Kinerja Individu saya lalu diserahkan

	format dalam bentuk Microsoft Excel,	pelayanan, pasien menjadi prioritas kami	SDM dan Tim Remunerasi, lalu saya menyerahkan kepada atasan langsung untuk dikoreksi dan disetujui, setelahnya dikumpulkan pada Bagian SDM	langsung untuk dikoreksi dan disetujui, kadang dikembalikan untuk saya koreksi tapi kebanyakan disetujui, setelahnya dikumpulkan pada Bagian SDM	kepada atasan langsung untuk dikoreksi dan disetujui, setelahnya dikumpulkan pada Bagian SDM
--	--------------------------------------	--	--	--	--

2	<p>Bagaimana peningkatan kinerja pegawai dan pelayanan di PMN RS Mata Cicendo Bandung.</p>	<p>Secara keseluruhan Penilaian Kinerja Remunerasi di Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung sudah baik namun dengan masih menggunakan Microsoft Excel penilaian memang terkendala adanya kesalahan serta belum sempurnanya penilaian kinerja seperti diharapkan.</p>	<p>kami merasa rumah sakit ini membutuhkan suatu sistem yang user friendly karena dengan tuntutan zaman sudah saatnya sistem tersebut tersedia mengingat Rumah Sakit Mata Cicendo berstatus Pusat Mata Nasional</p>	<p>penerapannya sudah baik, hanya saja masih manual (dengan excel) sehingga khawatir penilaiannya kurang obyektif</p>	<p>penerapannya sudah cukup baik, terkadang saya melihat petugas rekap Indikator Kinerja Individu sampai lembur, saya rasa kurang efektif</p>	<p>penerapannya sudah baik, hanya kadang saya menemukan ada teman yang mengakali penilaian tersebut, karena tidak semua atasan langsung teliti menilai kasihan pegawai yang betul betul bekerja</p>	<p>penerapannya sudah cukup baik, hanya saya merasa sistem yang sekarang perlu dioptimalkan dengan penerapan aplikasi karena khawatir ada yang melakukan kecurangan</p>
---	--	---	---	---	---	---	---

3	<p>Hambatan Penilaian Kinerja Remunerasi Di PMN RS Mata Cicendo Bandung</p>	<p>Secara keseluruhan pelayanan di Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung sudah baik kami secara rutin melakukan sosialisasi mengenai sistem remunerasi yang diterapkan.</p>	<p>saya melihat sistem remunerasi ini di rumah sakit baru lahir, sehingga dalam penerapanny a masih akan terus berkembang, sarana prasarana yang memadai harus disiapkan oleh manajemen</p>	<p> mungkin teman teman di Instalasi IT kurang SDM yang memadai sehingga prosesnya menjadi terhambat</p>	<p>saya rasa butuh dukungan manajemen dan unsur pimpinan agar penilaian ini menjadi sempurna</p>	<p>saya rasa aspek ketepatan kehadiran perlu diakomodir karena kasihan pegawai yang rajin disamakan dengan pegawai yang tidak rajin</p>	<p>kami di Instalasi Kamar Bedah dengan jumlah pasien yang banyak akan sangat sulit apabila diharuskan melakukan penilaian remunerasi secara manual, namun perlu diingat banyak teman teman yang berusia diatas 40 Tahun yang kurang cekatan dalam hal pelaporan pekerjaan</p>
---	---	--	---	--	--	---	--

4	<p>Bagaimana sistem penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung dapat meningkatkan kinerja pegawai</p>	<p>saya sangat antusias apabila sistem tersebut dapat tercipta mengingat dengan jumlah pegawai yang ada dan keterbatasan SDM yang mengelola akan sangat terbantu serta mengurangi human eror mengingat penilaian kinerja tersebut erat kaitannya dengan uang sehingga sensitivitasnya sangat tinggi</p>	<p>Dengan adanya sistem informasi remunerasi ini diharapkan dapat meminimalisir kesalahan baik dari pegawai maupun manajemen, logikanya pegawai dapat mengetahui berapa dan bagaimana remunerasi tersebut dibayarkan serta monitoringn ya pun akan lebih mudah</p>	<p>sangat setuju , saya berharap hal tersebut dapat segera terwujud agak penilaian lebih obyektif</p>	<p>saya sangat setuju karena akan meminimalisir kesalahan dalam penginputan maupun pengolahan datanya</p>	<p>saya rasa hal tersebut merupakan ide yang sangat baik, mengingat pegawai akan lebih mudah dalam mengerjakan</p>	<p>boleh saja, asal aplikasinya dibuat lebih mudah dan tidak sulit karena tidak semua pegawai familiar dengan aplikasi</p>
---	--	---	--	---	---	--	--

Dari matriks kelompok di atas, penulis menyimpulkan sendiri matrikskesimpulan pengembangan model remunerasi di bawah ini :

Tabel 4.2. Matriks Kesimpulan

NO	INDIKATOR	KABAG SDM	Dokter	Pegawai A	Pegawai B	Pegawai C	Pegawai D
1	Bagaimana penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung.	Sudah berjalan Cukup Baik					
2	Bagaimana peningkatan kinerja pegawai di PMN RS Mata Cicendo Bandung.	Sudah diterapkan Baik namun butuh pengembangan aspek penilaian					
3	hambatan penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung	Perlu pembenahan					
4	Bagaimana sistem penilaian kinerja remunerasi di PMN RS Mata Cicendo Bandung dapat meningkatkan kinerja pegawai	Perlu , penting					

4.4.1 Aplikasi Penilaian Kinerja Remunerasi

Melihat matrik diatas peneliti mencoba membuat aplikasi penilaian kinerja remunerasi selain itu unsur ketepatan kehadiran serta penilaian kinerja pun sudah menjadi salah satu unsur penilai dalam aplikasi yang dikembangkan oleh peneliti. Adapun Aplikasi Remunerasi yang dimaksud setelah tercipta dan diuji coba selama 3 (tiga) bulan penilaian kinerja dirasa sangat baik oleh seluruh lapisan yang ada di Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung. Aplikasi remunerasi tersebut sesuai hasil kesepakatan dengan Direksi Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung diberi nama Si-Emon (Sistem Informasi Elektronik Remunerasi). Aplikasi Si-Emon diterapkan selama penelitian dari kurun waktu bulan September – November 2018. Aspek Aspek Penilaian yang menjadi standar penilaian yang baru adalah sebagai berikut :

- a. Setiap pegawai maupun atasan penilai mempunyai akun masing-masing sehingga privasi menjadi terjamin
- b. Pegawai melakukan input kontrak kinerja secara digital dalam aplikasi remunerasi Si-Emon
- c. Pegawai melakukan usulan penilaian kinerja secara digital menggunakan aplikasi
- d. Aplikasi remunerasi tersedia dalam bentuk HTML , Android dan IOS
- e. Aplikasi remunerasi terintegrasi dengan SIMRS sehingga data absensi menggunakan data absensi sidik jari pegawai
- f. Pegawai dapat mengusulkan capaian kinerja dimanapun selama

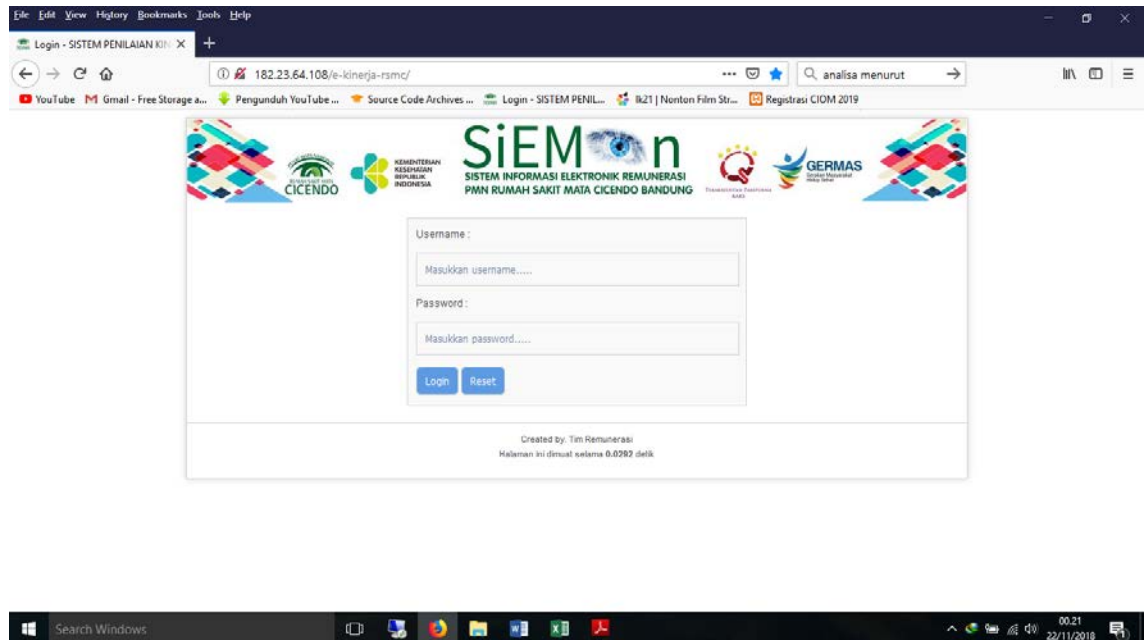
memiliki akses internet

- g. Atasan langsung dapat melakukan koreksi atas usulan capaian kinerja yang diusulkan oleh pegawai
- h. Persetujuan penilaian kinerja hanya berlaku satu kali, apabila akan dikoreksi atasan langsung perlu melaporkan kepada pengelola aplikasi untuk dapat membuka persetujuan (tanda tangan digital), untuk kemudian melakukan revisi penilaian
- i. Sistem secara otomatis akan menutup akses apabila telah tiba waktu perekapan kinerja oleh pengelola remunerasi

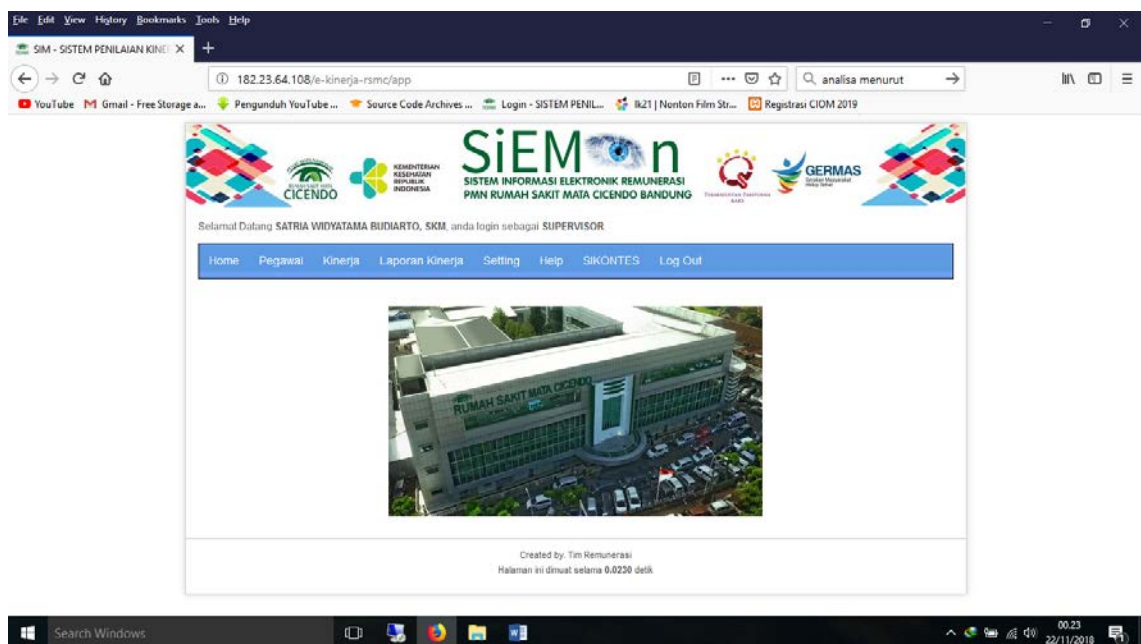
Berikut adalah tampilan dari aplikasi Si-Emon (Sistem Informasi Elektronik Remunerasi) Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung :

Pada bulan september tahun 2018 dilaksanakan sistem informasi elektronik remunerasi yang berjalan selama 4 hari. Hal tersebut dilakukan agar pegawai mengetahui mekanisme serta alur penilaian kinerja dengan memanfaatkan sistem tersebut

Gambar 4.1
Aplikasi Remunerasi Si-Emon
Tampilan Awal Aplikasi Remunerasi



Gambar 4.2
Menu Utama Aplikasi Remunerasi Si-Emon



Gambar 4.3

Terdapat Target Kinerja yang terukur dan menjadi kontrak kinerja pegawai

TARGET KINERJA PEGAWAI

NAMA : SITI MA RIFAH, ST.
 NIP : 198801081982032001
 JABATAN : KEPALA SUB BAGIAN
 UNIT KERJA : BAGIAN UMUM
 BULAN : Agustus
 TAHUN : 2018

TARGET KINERJA - KUANTITAS				
NO	INDIKATOR	BOBOT	TARGET	OUTPUT
1	Validasi surat masuk dan keluar	0.050	300	Dok
2	Kepatuhan memenuhi ketentuan tata naskah dinas (Ka Subbag TU)	0.050	80	%
3	Kepatuhan melakukan e-filing (dokumen) ke dalam bentuk file PDF (Ka Subbag TU)	0.100	70	%
4	Pembuatan dokumen sesuai ketentuan tata naskah dinas (Ka Subbag TU)	0.050	10	%
5	Ketersediaan kebutuhan logistik unit kerja (Ka Subbag TU)	0.100	95	%
6	Ketepatan dan akuntabilitas laporan Kinerja (Ka Subbag TU)	0.050	3	Kejatan
7	Jumlah pembuatan / revisi SK, Pedoman, Panduan, SOP-AP Tata Naskah Dinas dan Kearsipan	0.100	6	Dok

Gambar 4.4

Lanjutan Kontrak Kinerja dalam Aplikasi Remunerasi

TARGET KINERJA - KUALITAS			
NO	INDIKATOR	BOBOT	TARGET (%)
1	HASIL SESUAI STANDAR, TANPA KOMPLAIN (KESALAHAN)	0.100	95
2	PEKERJAAN SELESAI TERPOT WAKTU	0.100	90
3	DIKERJAKAN SESUAI ATURAN / SPO	0.100	90

TARGET KINERJA - PERLAKU			
NO	INDIKATOR	BOBOT	TARGET (%)
1	EKAP (ES), INISIATIF, INOVASI DAN KREATIFITAS	0.100	90
2	KEBERADAAN DAN KETELATAN	0.100	100

TARGET KINERJA - TAMBAHAN			
NO	INDIKATOR	BOBOT	TARGET
1	TM AKREDITASI	0.025	1
2	TM WBK WRBM	0.025	1
3	TM PENGENDALI DOKUMEN	0.025	1
4	BANITA PEMUSNAHAN ARSIP	0.025	1

Gambar 4.5

Aplikasi Remunerasi Si-Emon Penilaian Kinerja Remunerasi

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI

NAMA : AYUS YULIANSH, A.Md. Kep
 NIP : 197707201999032002
 JABATAN : STAF
 UNIT KERJA : INSTALASI KAMAR BEDAH
 BULAN : Agustus
 TAHUN : 2018
 DOKUMEN PENDUKUNG : [384110SRBOOK AYUS AGUSTUS.pdf](#)

PENILAIAN KINERJA - KUANTITAS

NO	INDIKATOR	BOBOT	TARGET	CAPAIAN	OUTPUT	NILAI
1	Melakukan Serah Terima Pasien	0.040	25	38	Dokumen	0.061
2	Melakukan Verifikasi Pra Operasi	0.050	25	38	Kegiatan	0.076
3	Melakukan Siklus Operasi	0.040	25	38	Kegiatan	0.061
4	Melakukan Sign In, Time Out, & Sign Out	0.070	25	37	Kegiatan	0.104
5	Membuat Akuan Keperawatan Perioperatif	0.060	25	37	Dokumen	0.089
6	Melakukan Tugas Operasi Cytar/Operasi di Atas Jam 15.00 (Non FFS)	0.040	2	7	Kegiatan	0.140
7	Melakukan Edukasi Pasien	0.040	25	43	Dokumen	0.069

Gambar 4.6

Aplikasi Remunerasi Si-Emon Atasan Langsung Melakukan Persetujuan di Aplikasi Remunerasi

PENILAIAN KINERJA - TAMBAHAN

NO	INDIKATOR	BOBOT	TARGET (%)	CAPAIAN (%)	NILAI
1	KEBERADAAN DAN KETAJAJAN	0.100	100	95	0.095
2	SKAP (SS), INISITAF, INOVASI DAN KREATIFITAS	0.100	100	100	0.100

Belum ada data

NO	REKAP ABSENSI	JUMLAH
1	Hadir	18
2	Sakit	1
3	Cuti	3

PERSENTASE KEHADIRAN 96.45 %

NILAI IKI 1.304

Approved by dr. ERWIN ISKANDAR, Sp.M
 Cetak UnApproved Back

Created by Tim Remunerasi
 Halaman ini dimuat selama 0.1667 detik

Penilaian Kinerja berbasis remunerasi diatas memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing dibandingkan dengan model remunerasi sebelumnya, antara lain :

4.4.2 Kelemahan Aplikasi Penilaian Kinerja Remunerasi:

- a. Mengandalkan penyimpanan digital sehingga apabila terjadi gangguan pada server data tersebut dapat hilang, hal ini dapat diantisipasi dengan melakukan backup pada *cloud computer* atau pencadangan (*back up*) rutin
- b. Memerlukan kualitas server yang baik mengingat seluruh pegawai akan mengakses aplikasi tersebut
- c. Beberapa pegawai yang berumur biasanya akan membutuhkan waktu untuk dapat mengoperasikan aplikasi tersebut

4.4.3 Kelebihan Aplikasi Penilaian Kinerja Remunerasi :

- a. Dengan memiliki akun masing-masing kerahasiaan dan privasi menjadi terjamin
- b. Mengurangi berkas yang dicetak sehingga efisiensi biaya pengeluaran alat tulis kantor
- c. Dapat diakses kapan saja, dimana saja, sehingga pegawai ataupun atasan yang sedang berdinis diluar kota dapat melakukan penilaian kinerja
- d. Mempercepat proses rekapitulasi penilaian kinerja sehingga mengurangi biaya lembur untuk merekap kinerja
- e. Monitoring dapat dengan mudah dilakukan karena data penilaian kinerja secara otomatis terhimpun dalam satu basis data

- f. Pimpinan maupun manajemen dapat secara aktual melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pegawai melalui capaian kinerja yang bersangkutan
- g. Pembayaran remunerasi akan lebih tertata karena proses penilaian menjadi lebih singkat

Aplikasi penilaian kinerja remunerasi (Si-Emon) dapat menjadi solusi penerapan remunerasi di Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung, namun aplikasi ini juga memerlukan pengembangan terhadap aspek lainnya seiring dengan perkembangan baik secara aturan maupun peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit

Remunerasi menjadi satu hal yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai belakangan ini di mana tingkat kualitas pelayanan rumah sakit ditentukan kinerja pegawai tersebut. Pihak Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung pada prinsipnya sudah memahami hubungan antara remunerasi dengan kinerja pegawai dan tingkat kualitas pelayanan rumahsakit sesuai dengan yang dinyatakan oleh Subanegara dan Buchan et al. Pegawai yang memiliki remunerasi yang baik akan memiliki kinerja yang baik pula. Oleh karena kinerja pegawai yang dimiliki baik dan adil tentu akan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang di rumah sakit tersebut. Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandungpun mengerti bahwa imbalan adalah sesuatu yang harus dibayarkan kepada pegawai sebagai reward atas pekerjaan yang telah dilakukan terhadap rumah sakit.

Remunerasi merupakan total pendapatan yang diperoleh pegawai setiap bulannya termasuk di dalamnya gaji pokok, tunjangan tetap, tunjangan tidak tetap, dan bonus-bonus lainnya setiap bulan. Senada dengan Asnawi, permenkeu no.10 tahun

2006, Flippo, dan Bunindro, Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung telah memiliki pengertian remunerasi yang baik.

Penetapan remunerasi memang sejatinya harus disesuaikan antara kemampuan finansial internal rumah sakit dan pihak eksternal seperti pemerintah dan competitor lain sebagaimana tertulis dalam permendagri no. 61 tahun 2007. Pihak rumah sakit tidak bisa mengabaikan pihak eksternal karena apabila remunerasi yang diterapkan di bawah ketetapan pemerintah maka izin rumah sakit pun akan dicabut dan bila tidak menyesuaikan dengan competitor lain maka akan meningkatnya angka turnover pegawai karena lebih memilih untuk pindah ke tempat yang menawarkan remunerasi yang lebih baik seperti yang dikatakan Hasibuan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

1. Remunerasi adalah imbalan kerja yang dapat berupa gaji, honorarium, tunjangan tetap, insentif, bonus atau prestasi, pesangon dan atau pension setiap bulannya yang berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme masing-masing. Beberapa faktor yang mendasari penyesuaian dalam penetapan remunerasi Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung, antara lain :
 - a. Ketentuan pemerintah
 - b. Kemampuan finansial intern rumah sakit
2. Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung sudah memiliki sistem penilaian kinerja yang baik
3. Indikator remunerasi yang dapat dikembangkan di Pusat Mata Nasional Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung yaitu : kehadiran, ketepatan kehadiran

5.2 Rekomendasi

1. Kelemahan Aplikasi Remunerasi yang baru adalah mengandalkan penyimpanan digital, memerlukan kualitas server yang baik, dan

beberapa pegawai yang berumur biasanya akan membutuhkan waktu untuk dapat mengoperasikan aplikasi tersebut

2. Kelebihan Aplikasi Remunerasi yang baru adalah memiliki akun masing-masing, mengurangi berkas yang dicetak, dapat diakses kapan saja, dimana saja, mempercepat proses rekapitulasi, monitoring dapat dengan mudah dilakukan, pembayaran remunerasi akan lebih tertata karena proses penilaian menjadi lebih singkat

DAFTAR PUSTAKA

Aditama, Tjandra Yoga.2000. Managemen Administrasi Rumah Sakit. Jakarta : Universitas Indonesia

Albalak, R., Noonan, G., Buchanan, S. et al., 2002, Blood Lead Levels and Risk Factors for Lead, Poisoning among Children in Jakarta, Indonesia.The Science of the Total Environment. 301:75-85

Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Universitas Trisakti: Jakarta.

Asnawi, S.1999. Aplikasi Psikologi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Jakarta : Pusgrafin

B. Siswanto Sastrohadiwiryono. 2002. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi dan Operasional. Jakarta : Bumi Aksara

Davis, K dan Newstrom J.W.1996. Human Behavioral Work : Organizational Behaviour 7th ed. Jakarta : Erlangga

Dessler, Gary.1993. Manajemen Personalia Edisi Ketiga. Jakarta : Erlangga

Dessler, 2013,Manajemen Sumber Daya Manusia Human Reources,Jilid 2,Prenhalindo, Jakarta.

Dunn, J.D, Frank M. Rachel.1971. Wage and Salary Administration : Total Compensation. USA : Mc Graw Hill

Flippo, Edwin. B. 1997. Manajemen Personalia jilid 2 edisi keenam. Jakarta : Erlangga

Gellerman, S.W.1974. Management by Motivation. New York : American

Hasibuan, Malayu S.P, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.

Ilyas, Yaslis.2000. Perencanaan SDM Rumah Sakit. Teori, Metode dan Formula. Jakarta : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat. Universitas Indonesia

Ishak, Arep. Tanjung Hendri. 2003. Manajemen Motivasi. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia

Kotler, Philip & Gary Amstrong(2011). Principle of Marketing, 10th Edition/International Edition. New Jersey; Prentice Hall

Lawler III, E.E.1983.Job Design and Employee Motivation dalam : Vroom, V.H. & Deci E.L. Management and Motivation. Baltimore : Penguin Books

Lawler II, E.E., Porter L.1967. Antecedent Attitudes of Effective Managerial E.L. Management and Motivation. Baltimore : Penguin Books

Mangkuprawira, Syafry. 2002. Manajemen Sumber Daya ManusiaStrategi. Jakarta :Ghalia Indonesia

Manullang, M. 2005. Dasar-Dasar Manajemen.Yogyakarta : UGM UniversityPress.

Mathis, Robert L dan John H. Jackson, 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat. Jakarta

Moelyadi.1987. Menyusun Sistem Penggajian Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja dan Produktivitas Kerja, Bahan Lokakarya Untuk Umum di Jakarta, Semarang, dan Surabaya. Jakarta : CONTIPEC

Nawawi, Hadari.2001. Administrasi Personal Untuk Menghasilkan Produktivitas Kerja. Jakarta : CV Haji Mas Agung

Nawawi, I.2009. Public Policy. Surabaya : PMN

Pressman, R.S.2015. Rekayasa Perangkat Lunak: Pendekatan Praktisi Buku I. Yogyakarta : Andi

Purba, A.1995. Sistem Penggajian Imbal Jasa, Uraian Perancangan dan Implementasi. Jakarta : PT. Grasindoed. Singapore : The McGraw-Hill Companies Inc

Robbins, Stephen P. dan Coulter, Mary. 2007.Manajemen. Jakarta: PT. Indeks

Subanegara, HP.2006. Modul Remuneration System Based on Performance. Jakarta

Subanegara, HP.2011. Kinerja, Remunerasi, dan Turn Over Karyawan RS. Bali : Seminar Nasional Persatuan Pemilik Rumah Sakit Swasta Nasional

Tangkas, Made.2011. Membangun Aspek Keadilan Pada Sistem Insentif Jasa Pelayanan Rumah Sakit. Bali : Seminar Nasional Persatuan Pemilik Rumah Sakit Swasta Nasional

Terry, George R. dalam Afifudin. 2013. Dasar-dasar Manajemen, (Terje: G.A Ticoalu), CV. Alfabeta, Bandung.

Wallace, J.L., MacNaughton, W.K., Morris, G.P., Beck, P.L., 1989. Inhibition of leukotriene synthesis markedly accelerates healing in a rat model of inflammatory bowel disease. *Gastroenterology* 96:29–36

Werther, William B. dan Davis, Keith, 1996, *Human Resource and Personnel Management*, 5th ed., McGraw-Hill, New York

Wibowo . (2014) .*Manajemen Kinerja*. Edisi Keempat .Jakarta :Rajawali Pers