

## Model Remunerasi Staf Medis Spesialis di RSUP Sanglah

Tri Virgo Wati

RSUP Sanglah Denpasar

[trivirgowati@gmail.com](mailto:trivirgowati@gmail.com)

### ABSTRACT

*Remuneration / compensation is a means to motivate the performance of human resources to achieve organizational goals. Medical staff specialists as government employees and JKN implementations implementing the INA CBG system for payment of patient claims, provide a challenge in determining remuneration models for medical specialist staff at Sanglah Hospital. To find remuneration models of medical specialist staff that can be implemented, this study uses qualitative design, with in-depth interviews of informants from management staff as policy makers and specialist medical staff as users. There are two components of remuneration that are expected to meet eligibility and fairness in remuneration of medical specialist staff who assess the position and reward for performance. Awards for medical staff specialist positions using FES (Factor Evaluation System). Factors of work experience based on length of service should be added as consideration in the assessment of medical staff specialist positions. The rewards for performance are differentiated into rewards for quantity, quality, and work behavior. The performance of quantity awards is determined by using the activity as an indicator by considering the weight between activities and between groups of specialized medical staff. Quality and behavioral assessments use measurable and applicable indicators both established by the organization and government*

**Keywords: Remuneration; Compensation; Job Evaluation; Performance Evaluation**

### ABSTRAK

Remunerasi / kompensasi adalah sarana untuk memotivasi kinerja sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Spesialis staf medis sebagai pegawai pemerintah dan implementasi JKN yang menerapkan sistem INA CBG untuk pembayaran klaim pasien, memberikan tantangan dalam menentukan model remunerasi untuk staf spesialis medis di Rumah Sakit Sanglah. Untuk menemukan model remunerasi staf spesialis medis yang dapat diimplementasikan, penelitian ini menggunakan desain kualitatif, dengan wawancara mendalam terhadap informan dari staf manajemen sebagai pembuat kebijakan dan staf medis spesialis sebagai pengguna. Ada dua komponen remunerasi yang diharapkan memenuhi kelayakan dan keadilan dalam remunerasi staf spesialis medis yang menilai posisi dan penghargaan atas kinerja. Penghargaan untuk posisi spesialis staf medis menggunakan FES (Factor Evaluation System). Faktor pengalaman kerja berdasarkan lamanya masa kerja harus ditambahkan sebagai pertimbangan dalam penilaian posisi staf spesialis medis. Penghargaan untuk kinerja dibedakan menjadi hadiah untuk kuantitas, kualitas, dan perilaku kerja. Kinerja penghargaan kuantitas ditentukan dengan menggunakan kegiatan sebagai indikator dengan mempertimbangkan berat antara kegiatan dan antara kelompok staf medis khusus. Penilaian kualitas dan perilaku menggunakan indikator yang terukur dan berlaku baik ditetapkan oleh organisasi maupun pemerintah.

**Kata Kunci: Remunerasi; Kompensasi; Evaluasi Jabatan; Evaluasi Kinerja**

## **PENDAHULUAN**

Imbalan merupakan upaya untuk mendukung organisasi menuju organisasi berkinerja tinggi. Setiap pegawai membutuhkan imbalan baik sosial, maupun finansial. Pegawai akan bekerja keras bila usaha mereka menghasilkan apa yang mereka harapkan. Oleh sebab itu sudah seharusnya organisasi mengembangkan instrumen imbalan sebagai motivator pegawai agar bekerja lebih keras. (Ilyas, 2012).

Imbalan atau kompensasi merupakan salah satu motivasi utama mengapa karyawan bekerja. Pegawai menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, waktu serta komitmennya, bukan semata untuk membaktikan atau mengabdikan diri kepada organisasi, melainkan tujuan lain yang ingin diraihinya, yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas kinerja dan produktivitas kerja yang dihasilkannya. Kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja yang ditampilkan oleh pegawai (Sinambela, 2016).

### **Remunerasi dan Reformasi Birokrasi**

Salah satu upaya pembenahan manajemen sumber daya manusia aparatur atau kepegawaian adalah dengan melakukan perbaikan sistem remunerasi. Pemberian remunerasi yang memadai sebagai salah satu langkah dalam reformasi birokrasi untuk peningkatan kualitas tata pemerintahan yang bersih dan berwibawa serta upaya pencegahan perilaku korupsi (Lembaga Administrasi Negara, 2011).

### **Konsep Dalam Remunerasi**

Konsep / sistem remunerasi telah mengalami perkembangan dari konsep remunerasi tradisional dimana pemberian remunerasi hanya berdasarkan jabatan dan peran dalam organisasi. Remunerasi saat ini mayoritas dilakukan dengan berbasis kompetensi yang mempertimbangkan secara seimbang komponen jabatan, capaian kinerja dan kemampuan individual. (Listiani & Susilowati, 2013)

Keunggulan dalam menerapkan sistem remunerasi berbasis kompetensi adalah pegawai akan merasa lebih dihargai secara langsung untuk peningkatan penguasaan mereka terhadap kompetensi tertentu yang berdampak pada kinerja. Selain itu pegawai juga akan cenderung memusatkan perhatian pada perilaku yang berkaitan dengan pengukuran atau penilaian kompetensi yang akan berkorelasi positif dengan kinerja.

Penerapan remunerasi bagi staf medis spesialis mengacu pada beberapa peraturan yaitu:

### **1. PERMENKES RI No. 18 Tahun 2014.**

Pengaturan kompensasi/remunerasi terhadap staf medis RSUP Sanglah selaku pegawai Kementerian Kesehatan mengacu pada PERMENKES RI No 18 tahun 2014.

Sistem remunerasi wajib meliputi 3 (tiga) komponen utama, yaitu:

#### 1. Pembayaran untuk Jabatan (*Pay for Position*)

Jenis remunerasi pada komponen ini terkait langsung dengan pekerjaan yaitu berupa gaji pokok, dan tunjangan pekerjaan.

#### 2. Pembayaran untuk Kinerja (*Pay for Performance*)

Jenis remunerasi pada komponen ini terkait langsung dengan pencapaian total target kinerja sebagaimana diharapkan Rumah sakit.

#### 3. Pembayaran untuk Perorangan /Individu (*Pay for People*)

Jenis remunerasi pada komponen ini terkait dengan kondisi-kondisi perorangan/individu. Komponen tersebut dapat berupa bantuan dan atau premi asuransi, uang jasa masa kerja, uang pensiun dan lainnya.

### **2. PERMENPAN RB No. 34 Tahun 2011 Tentang Evaluasi Jabatan**

Evaluasi pekerjaan merupakan pembobotan suatu pekerjaan atau jabatan untuk menghasilkan nilai jabatan (*job value*) dan kelas jabatan (*job class*). Nilai dan kelas suatu jabatan digunakan untuk menentukan besaran gaji yang adil dan layak selaras dengan beban pekerjaan dan tanggungjawab jabatan tersebut.

Evaluasi jabatan menggunakan Sistem FES memfokuskan evaluasi pada sembilan buah faktor yang dalam konsep manajemen remunerasi disebut "*Compensable Factors* atau faktor-faktor jabatan yang "harus diberikan imbalan. Sembilan faktor tersebut adalah:

1. Pengetahuan dan Keahlian yang diperlukan
2. Sifat Pengawasan yang diterima
3. Pedoman/Panduan Kerja
4. Kompleksitas
5. Ruang Lingkup
6. Hubungan Antar Pribadi
7. Tujuan Hubungan
8. Tuntutan Fisik
9. Lingkungan Kerja Fisik

## Penilaian Kinerja

Sistem penilaian prestasi kerja ialah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Penilaian kinerja ialah suatu gambaran yang sistematis tentang kebaikan dan kelemahan dari pekerjaan individu atau kelompok. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang.

Kinerja staf medis spesialis/dokter berpedoman pada statusnya sebagai PNS dengan jabatan fungsional dokter sesuai peraturan:

1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 46 Tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil

Untuk mewujudkan pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karier yang dititikberatkan pada sistem prestasi kerja, perlu dilakukan penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja PNS terdiri atas unsur:

1. SKP (Sasaran Kinerja Pegawai)

SKP adalah rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS.

2. Perilaku kerja

Adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan oleh PNS atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Perilaku kerja meliputi aspek:

- a. Orientasi pelayanan
- b. Integritas
- c. Komitmen
- d. Disiplin
- e. Kerja sama
- f. Kepemimpinan

## **2. Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 139 Tahun 2003 Tentang Jabatan Fungsional Dokter Dan Angka Kreditnya.**

Dokter Pegawai Negeri Sipil mempunyai tugas, tanggungjawab wewenang dan hak untuk melakukan pelayanan kesehatan kepada masyarakat pada sarana kesehatan. Unsur dan sub unsur kegiatan dokter yang dinilai angka kreditnya terdiri dari :

1. Pendidikan meliputi : Pendidikan formal dan pelatihan fungsional
2. Pelayanan Kesehatan meliputi: Penyembuhan penyakit, pemulihan kesehatan
3. Pengabdian kepada masyarakat meliputi: Pelaksanaan kegiatan bantuan kesehatan
4. Pengembangan profesi meliputi: Pembuatan karya tulis, penerjemahan buku
5. Penunjang tugas dokter meliputi: Mengajar, melatih, seminar

### **Penerapan JKN**

Adanya perubahan pola bayar pasien akibat penerapan JKN turut mempengaruhi perubahan sistem remunerasi bagi pegawai RSUP Sanglah khususnya staf medis spesialis.

Sebelum penerapan JKN, pembayaran remunerasi staf medis spesialis diberikan berdasarkan pelayanan yang diberikan kepada pasien (*fee for service*). Metode *fee for service* kurang mendorong peningkatan mutu, kurang berorientasi layanan pasien, tidak dapat mencegah *over treatment* dan *under treatment* maupun pelayanan tim. Walaupun sangat sulit menentukan paket kompensasi yang paling tepat dan memuaskan bagi semua pegawai (Sinambela, 2016), tetapi diharapkan penerapan sistem remunerasi dapat mencapai tujuannya yaitu:

- a. Kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku
- b. Efektifitas biaya bagi organisasi.
- c. Keadilan internal, eksternal dan individual bagi pegawai
- d. Peningkatan kinerja bagi organisasi
- e. Pengakuan kinerja dan bakat pegawai
- f. Peningkatan Rekrutment, keterlibatan dan retensi pegawai (Mathis & Jacson, 2010)

### **Pedoman Penyelenggaraan Remunerasi Di RSUP Sanglah**

Penyelenggaraan Remunerasi di RSUP Sanglah yang selama ini diterapkan telah mengandung komponen sebagai berikut:

1. *Pay for Position* (P1) adalah insentif yang dibayarkan berdasarkan perhitungan dengan menggunakan faktor penimbang. seperti: kompetensi, pemecahan masalah, akuntabilitas, dan kondisi kerja.
2. *Pay for Performance* (P2)  
Komponen remunerasi ini merupakan suatu bentuk penghargaan kepada pegawai karena pencapaian kinerjanya dengan melakukan penghitungan terhadap IKI.

### IKI (Indeks Kinerja Individu)

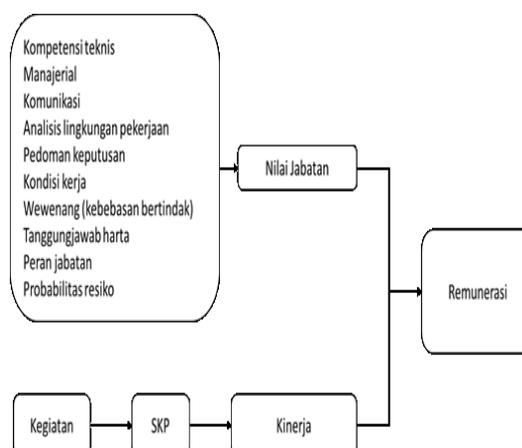
merupakan suatu nilai hasil pengukuran kinerja individu sesuai dengan sasaran kinerja yang telah ditetapkan. Indeks Kinerja Individu (IKI) ditetapkan berpedoman pada Peraturan Pemerintah No. 43 tahun 2011 yaitu dengan membandingkan antara pencapaian total target dengan sasaran kinerja individu yang telah ditentukan dan ditargetkan. Penilaian kinerja Jabatan fungsional tertentu (medik, keperawatan, penunjang) didasarkan pada pencapaian uraian tugas pada angka kredit fungsional.

Penilaian Kinerja Individu akan dibagi menjadi 2 unsur penilaian yaitu:

1. Capaian terhadap Sasaran Kerja Pegawai / Capaian dari seluruh Indikator Kinerja yang telah ditetapkan, yang terdiri dari 2 unsur Penilaian yakni:
  - a. Capaian Kuantitas Kerja
  - b. Capaian terhadap Kualitas Kerja.
2. Capaian terhadap Perilaku Kerja.

Nilai Total dari Penilaian Kinerja Individu adalah penjumlahan dari Capaian Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan pencapaian Penilaian Perilaku Kerja.

Jika digambarkan maka model penerapan remunerasi di RSUP Sanglah adalah :



Selama penerapan model remunerasi staf medis di RSUP Sanglah, dijumpai beberapa permasalahan yang dijumpai antara lain :

1. Penentuan nilai jabatan sering menimbulkan ketidakpuasan akibat penilaian yang subyektif. contoh pada nilai jabatan dokter Spesialis Bedah dapat mencapai kelompok jabatan MS 4 sedangkan dokter Spesialis Penyakit Dalam maksimal masuk dalam kelompok jabatan MS 3.
2. Dalam satu kelompok staf medis terdapat perbedaan tingkat Pendidikan contoh: Spesialis 1, spesialis 2 (konsultan), Dokter, Profesor yang tidak diperhitungkan.
3. Dalam SKP (Sasaran Kinerja Pegawai), pemetaan jenis pekerjaan menurut kompleksitas belum memiliki standar yang baku, Contoh : Tindakan operasi Appendik (Spesialis Bedah) dan pengambilan darah (Spesialis Patologi Klinik) dimasukkan dalam kelompok tindakan dengan kompleksitas yang sama atau sebanding.
4. Dalam SKP tindakan yang sama di berikan nilai yang berbeda menurut golongan/kepangkatan dari dokter pelaksana.
5. Dengan dasar SKP, dimana target telah ditetapkan berdasarkan kebijakan, mengakibatkan capaian kinerja bisa mencapai 300%.

## KERANGKA KONSEPTUAL

Kerangka konseptual dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Tahap persiapan penelitian dilakukan dengan melakukan observasi implementasi remunerasi staf medis spesialis di RSUP Sanglah Selanjutnya dilakukan identifikasi masalah yang terjadi dan disusun rumusan masalah yang akan diteliti serta menentukan lingkup masalah yang diteliti. Melihat permasalahan dalam implementasi remunerasi bagi staf medis spesialis sangat kompleks dan belum dapat ditentukan variable-variable yang akan diteliti sehingga dipilih desain penelitian kualitatif untuk penelitian ini.

Tahap lapangan dari penelitian ini dilakukan dengan pengumpulan data primer dengan melakukan wawancara mendalam berdasarkan pedoman wawancara terstruktur kepada informan dan pengumpulan data sekunder dengan mengumpulkan data terkait penerapan remunerasi bagi staf medis spesialis seperti kebijakan, data kegiatan, besaran tarif dan lain-lain.

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini akan dilaksanakan di Rumah Sakit Umum Pusat Sanglah Denpasar. Pertimbangan pemilihan RSUP Sanglah sebagai tempat penelitian karena merupakan rumah sakit dengan jumlah tenaga staf medis spesialis yang besar serta bervariasi jenis dan tingkat profesinya. Disamping itu RSUP Sanglah sebagai RS pemerintah tidak dapat menetapkan kebijakan sendiri dalam menyusun sistem remunerasinya tetapi harus mengikuti kebijakan pemerintah.

### **Definisi Operasional**

1. Nilai Jabatan: Hasil dari analisa jabatan berdasarkan kriteria faktor penimbang yang diterjemahkan dalam point/nilai.
2. Faktor Kompetensi teknis: Pengukuran jabatan berdasarkan sifat dan tingkat pengetahuan yang dibutuhkan dalam melaksanakan sebuah pekerjaan, seperti: langkah-langkah, prosedur, praktek, peraturan, kebijakan, teori, prinsip, dan konsep dan tingkat keahlian yang dibutuhkan untuk menerapkan pengetahuan tersebut.
3. Faktor Manajerial: Pengukuran jabatan berdasarkan sifat dan tingkat pengawasan penyelia secara langsung atau tidak langsung, tanggungjawab pegawai, dan evaluasi hasil pekerjaan.

4. Faktor Komunikasi: Pengukuran hubungan atau kontak yang dilakukan sebuah jabatan yang ditentukan berdasarkan sifat hubungan dan tujuan hubungan (pengarahan, perwakilan, negosiasi dan komitmen).
5. Faktor Analisis lingkungan pekerjaan: Pengukuran yang dilakukan dengan mempertimbangkan resiko dan ketidaknyamanan dalam lingkungan pekerjaan dan peraturan keamanan yang dibutuhkan. Meskipun penggunaan alat pengaman dapat menghilangkan bahaya atau ketidaknyamanan tetapi dalam situasi, pekerjaan membutuhkan persyaratan tambahan bagi pegawai untuk melaksanakan peraturan dan untuk keamanan.
6. Faktor Pedoman keputusan: Pengukuran terhadap sifat pedoman dan pertimbangan yang dibutuhkan untuk menerapkan pedoman tersebut. Sebagai contoh pedoman adalah panduan kerja, prosedur dan kebijakan, praktek tradisional, dan bahan referensi seperti kamus, jenis panduan, dan buku panduan teknik. Suatu pekerjaan dalam bidang pekerjaan yang berbeda, bervariasi dalam hal spesifikasi, penerapan, dan ketersediaan pedoman.
7. Faktor Kondisi kerja: Pengukuran terhadap: 1. Jumlah kasus, variasi kasus, dan langkah, proses, atau metode, selama pekerjaan dilaksanakan; 2. kesulitan mengidentifikasi apa yang harus dilakukan dalam pekerjaan; dan 3. kesulitan pelaksanaan pekerjaan.
8. Faktor wewenang (kebebasan bertindak): Pengukuran terhadap tingkat wewenang keputusan dengan tetap taat pada ketentuan umum, kode etik profesi serta kebijakan dasar organisasi. Wewenang diakui secara formal oleh organisasi dan diakui secara profesional dapat menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya serta menghasilkan kinerja yang diharapkan.
9. Faktor tanggungjawab harta: Pengukuran terhadap tingkat nilai harta yang dikelola atau dihasilkan atau dipertanggungjawabkan secara langsung atau tidak langsung oleh pegawai.
10. Faktor Peran jabatan: Pengukuran tingkat tuntutan kompleksitas peran jabatan terhadap usaha inti organisasi berdasarkan karakter atau sifat posisi kontribusi jabatan dalam pengendalian risiko usaha inti tersebut.
11. Faktor Probabilitas resiko: Pengukuran tingkat kemungkinan timbulnya gangguan dan atau risiko karena terjadinya kekurangtepatan sampai dengan kesalahan dalam proses kerja yang disebabkan karena faktor-faktor tak terduga.
12. Pengalaman kerja: Pengukuran berdasarkan lama bekerja sesuai sertifikasi/ijazah kompetensi tertinggi yang dinilai.
13. Faktor Pendidikan: Pengukuran tingkat jenjang pendidikan/ijazah kompetensi tertinggi.

14. Kinerja: Prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan hasil kerjanya dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standard pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standard kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
15. Bobot kelompok kegiatan medis: Penilaian kegiatan dengan pemberian bobot berbeda untuk masing-masing kelompok kegiatan visite, konsultasi, tindakan ringan-sedang-berat dan operasi ringan-sedang-berat.
16. Kontribusi kegiatan antar kelompok staf medis spesialis: Bobot kontribusi suatu kelompok staf medis spesialis terhadap keseluruhan staf medis di rumah sakit, dalam kegiatan visite, konsultasi, tindakan ringan-sedang-berat dan operasi ringan-sedang-berat.
17. Target kegiatan: Capaian yang diharapkan dari kegiatan medis dalam satu periode waktu.
18. Penilaian kualitas: Pengukuran kualitas kinerja.
19. Penilaian perilaku: Pengukuran perilaku kinerja.

### **Pengumpulan Data**

Dalam melakukan penelitian ini, penulis melakukan pengumpulan data primer dan data sekunder.

Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui Teknik wawancara mendalam (in depth interview) menggunakan pedoman wawancara.

Data Sekunder diperoleh dari sumber sumber terkait remunerasi: laporan rumah sakit, laporan SDM dan laporan keuangan RSUP Sanglah.

Dalam pelaksanaan wawancara informan akan diberikan gambaran berbagai sistem remunerasi yang ada, kemudian dihubungkan dengan pelaksanaan remunerasi yang selama ini sudah berjalan, untuk kemudian membentuk pola atau model remunerasi yang bisa diterima oleh staf medis spesialis di RSUP Sanglah Denpasar.

Data hasil rekaman wawancara dijadikan transkrip yang selanjutnya disederhanakan menjadi matriks. Data primer dan sekunder yang terkumpul direduksi, dilakukan display dan kesimpulan untuk dilakukan analisis. Aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan terus menerus sampai datanya jenuh.

## **Informan**

Dalam penelitian ini dipilih menurut tujuan penelitian (purposive sampling). Oleh karena itu, sesuai dengan kebutuhan data dan tujuan penelitian serta pertimbangan dalam memberikan pemahaman terhadap masalah yang diteliti, maka yang dijadikan informan dan objek wawancara dalam penelitian ini adalah pengambil kebijakan dan kelompok staf medis.

1. Top Manajemen:
  - a. Direktur SDM
  - b. Direktur Pelayanan Medis dan Keperawatan
2. Middle management:
  - a. Kepala Bidang Pelayanan Medis
  - b. Kepala Bidang Pelayanan Penunjang
  - c. Kepala Bagian SDM
  - d. Kepala Instalasi Teknologi Informasi
2. Pengguna:
  - a. SMF Bedah
  - b. SMF Medik
  - c. SMF Penunjang

## **Teknik Analisis Data**

Prosedur yang dilakukan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah (Sugiyono, 2013)

1. Reduksi data: merangkum, memilih hal-hal penting dari hasil wawancara dan hasil telaah dokumen sesuai pokok masalah dalam kerangka pikir.
2. Mengkategorisasikan dan menyajikan data sesuai dengan pokok masalah dalam kerangka pikir.
3. Melakukan analisis isi.
4. Mengambil kesimpulan dari hasil penelitian.
5. Melakukan validasi dengan triangulasi sumber.

## **Verifikasi Keabsahan Hasil Analisis**

Untuk menjaga keabsahan data dari penelitian ini dilakukan dengan:

1. Melakukan cross check informasi yang diperoleh dari sumber yang berbeda.

2. Mengumpulkan informasi dengan beberapa metode yaitu wawancara mendalam, telaah dokumen proses implementasi remunerasi (kebijakan, laporan permasalahan dan lain-lain).
3. Memberikan transkrip hasil wawancara kepada informan yang bersangkutan untuk memperoleh feedback dari yang bersangkutan.

## **PEMBAHASAN**

### **Penilaian jabatan**

Dalam sistem remunerasi, nilai suatu jabatan digunakan untuk menentukan besaran gaji yang adil dan layak selaras dengan beban pekerjaan dan tanggungjawab dari jabatan tersebut. Hasil evaluasi jabatan berupa nilai dan kelas jabatan dapat juga digunakan untuk penyusunan formasi, sistem karir, kinerja, pemberian tunjangan serta sistem penggajian.

Penentuan nilai jabatan staf medis spesialis sebagai aparatur negara ditetapkan menggunakan Sistem Evaluasi Faktor dengan metode angka yang mengukur beberapa faktor penimbang yang dapat membedakan nilai antar jabatan yang ada. Penentuan nilai jabatan menggunakan metode Sistem Evaluasi Faktor atau *Factor Evaluation System* (FES) dituangkan dalam Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (Lembaga Administrasi Negara, 2011).

Faktor faktor penimbang nilai jabatan dalam sistem Evaluasi Faktor untuk jabatan fungsional perlu disesuaikan dengan pekerjaan staf medis spesialis, sehingga evaluasi atas faktor yang mempengaruhi nilai dari jabatan staf medis spesialis tersebut dapat diukur dan realistis untuk menentukan remunerasi / kompensasi dalam kelompok staf medis spesialis dan dalam organisasi.

Faktor penimbang nilai jabatan staf medis spesialis antara lain:

#### **1. Faktor Pengetahuan**

Faktor penimbang nilai jabatan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh staf medis spesialis berhubungan dengan tingkat pendidikannya seperti yang dinyatakan oleh 8 informan yang diwawancarai. Faktor pengetahuan berdasarkan tingkat pendidikan yang dimaksud harus disertai dengan penugasan klinis dari pimpinan rumah sakit yang menjamin kompetensi seorang staf medis spesialis dalam memberikan pelayanan sesuai keahliannya.

#### **2. Faktor Pengawasan Penyelia**

Faktor penimbang nilai jabatan ini mengukur kebutuhan kemampuan manajerial dalam jabatan staf medis spesialis. Penanganan pasien seringkali melibatkan tim kerja yang dipimpin oleh seorang staf medis spesialis dan biasanya dilakukan untuk kasus penyakit pasien yang

lebih kompleks dan sulit. Delapan dari Sembilan informan menyatakan pentingnya kemampuan manajerial diperhitungkan dalam penilaian jabatan staf medis spesialis ditentukan dengan kemampuan memimpin oleh tim, sehingga penilaian faktor kemampuan manajerial dapat dipakai untuk menentukan nilai jabatan staf medis spesialis diukur dari banyaknya kasus dengan melibatkan tim yang ditangani oleh staf medis spesialis.

### **3. Faktor Pedoman**

Faktor ini mencakup pertimbangan yang dibutuhkan untuk menerapkan suatu pedoman (panduan kerja, prosedur dan kebijakan). Delapan informan menyatakan bahwa jabatan staf medis spesialis yang memerlukan suatu pertimbangan lebih saat penerapan pedoman penanganan pasien memiliki nilai jabatan yang lebih tinggi. Kelompok staf medis yang memerlukan banyak pertimbangan penerapan pedoman dalam pelayanan pasien adalah kelompok staf medis spesialis yang menangani pasien operasi karena variasi kasus tidak dapat ditentukan dan memerlukan keputusan yang cepat.

### **4. Faktor Kompleksitas**

Faktor kompleksitas pekerjaan mencakup: jumlah, variasi, dan seluk-beluk tugas, langkah, proses, atau metode, dalam pekerjaan yang dilaksanakan; kesulitan mengidentifikasi apa yang harus dilakukan; dan kesulitan dalam pelaksanaan pekerjaan (Menteri PAN-RB, 2011). Kelompok staf medis spesialis yang menghadapi kondisi kerja yang kompleks dalam pelayanan kepada pasien memiliki nilai jabatan yang lebih besar daripada kelompok staf medis spesialis yang lainnya. Kondisi kerja yang kompleks meliputi penanganan penyakit yang bervariasi, penyakit yang sulit diadiagnose maupun kasus emergency.

Pada hasil wawancara didapatkan seluruh informan berpendapat bahwa nilai jabatan kelompok staf medis yang menghadapi kondisi kerja yang kompleks (jumlah pasien banyak, bervariasi, kondisi emergency) lebih tinggi dibandingkan kelompok staf medis spesialis lain.

### **5. Faktor Ruang Lingkup Dan Dampak**

Faktor ini mempertimbangkan cakupan pekerjaan, antara lain: tujuan, keluasan, dan kedalaman tugas, dan dampak dari hasil kerja atau jasa di dalam dan di luar organisasi. Penilaian terhadap dampak dan ruang lingkup pekerjaan akan memberikan gambaran menyeluruh dalam melakukan evaluasi sehingga hanya pekerjaan yang mempunyai dampak yang akan dipertimbangkan (Menteri PAN-RB, 2011).

Faktor ruang lingkup dan dampak yang dinilai dalam jabatan staf medis spesialis menyangkut tanggungjawab harta yaitu tingkat nilai harta yang dikelola atau dihasilkan atau dipertanggungjawabkan secara langsung atau tidak langsung dalam melaksanakan pelayanan

kepada pasien dan Faktor Probabilitas resiko yaitu tingkat kemungkinan timbulnya gangguan dan atau risiko karena terjadinya kekurangtepatan sampai dengan kesalahan dalam proses kerja disebabkan karena faktor-faktor yang tak terduga.

Dalam pelaksanaan pelayanan kepada pasien, staf medis spesialis menggunakan berbagai sumberdaya yang bernilai. Sumberdaya dalam pelayanan memiliki nilai yang sesuai dengan tarif yang ditetapkan karena dasar penyusunan tarif adalah perhitungan unit cost suatu tindakan. Sehingga dapat dikatakan bahwa staf medis spesialis mempertanggungjawabkan nilai harta secara tidak langsung.

Dari 9 informan sebanyak 3 informan menyatakan bahwa staf medis spesialis tidak bertanggungjawab atas harta/tarif yang dibayar pasien dan 5 informan menyatakan bahwa staf medis spesialis memiliki tanggungjawab dalam pelayanan pasien yang tentu saja memerlukan sumber daya bernilai. Makin besar tarif pelayanan makin tinggi nilai jabatan staf medis spesialis tersebut.

Setiap tindakan pelayanan kepada pasien tentu dapat menimbulkan dampak yang tidak diharapkan. Kemungkinan terjadinya risiko dari setiap tindakan adalah berbeda. Risiko terjadinya hal yang tidak diharapkan lebih besar pada tindakan yang sulit dan berisiko.

Seluruh informan menyatakan bahwa probabilitas terjadinya risiko yang tidak diinginkan perlu diperhitungkan dalam menentukan nilai jabatan dan semua tindakan memiliki risiko sehingga tingkatan risiko tiap kelompok tindakan perlu ditetapkan. Misalnya tindakan operasi besar, operasi sedang memiliki tingkat kesulitan yang tinggi.

## **6. Faktor Hubungan Personal**

Tingkat faktor ini didasarkan pada apa yang dibutuhkan untuk berhubungan, kesulitan komunikasi dengan pasien yang dihubungi, dan penentuan dimana hubungan diadakan (Menteri PAN-RB, 2011). Dalam melakukan pelayanan, staf medis spesialis melakukan dialog langsung/ komunikasi dengan pasien. Kebutuhan akan keahlian yang lebih tinggi dalam komunikasi langsung misalnya pada kelompok jabatan staf medis spesialis jiwa dan tidak terlalu dibutuhkan pada kelompok jabatan staf medis spesialis laboratorium.

Berdasarkan hasil wawancara, sebanyak delapan informan menyetujui pentingnya kemampuan komunikasi untuk menentukan nilai jabatan staf medis spesialis terkait hubungan langsung atau tidak langsung dengan pasien.

## **7. Faktor Tujuan Hubungan**

Tujuan hubungan mencakup pertukaran informasi (Menteri PAN-RB, 2011). Hubungan staf medis spesialis dan pasien bertujuan untuk mencari kesepakatan tentang pengobatan

penyakit yang diderita oleh pasien. Tujuan penyembuhan penyakit pasien adalah sama di seluruh kelompok staf medis spesialis. Sebagai penilai jabatan dalam peran hubungan pasien dan staf medis spesialis di gunakan Faktor Peran jabatan yaitu pengukuran tingkat tuntutan peran jabatan terhadap usaha inti organisasi berdasarkan karakter atau sifat posisi kontribusi jabatan dalam pengendalian risiko usaha inti tersebut.

Setiap hubungan yang dilakukan oleh staf medis spesialis dengan pasien tentu memiliki risiko untuk terjadi kegagalan (kejadian tidak diinginkan). Jabatan staf medis spesialis yang melakukan hubungan langsung, pada kasus gawat dan kasus yang sulit memiliki nilai jabatan yang lebih tinggi seperti yang disampaikan oleh seluruh informan yang diwawancarai.

### **8. Faktor Persyaratan Fisik**

Faktor ini mencakup persyaratan dan tuntutan fisik yang diperlukan pegawai, termasuk kemampuan dan karakteristik fisik, antara lain; syarat ketangkasan dan kegesitan, dan penggunaan tenaga fisik yang perlu dalam pekerjaan tersebut. Untuk hal-hal tertentu, frekuensi dan intensitas penggunaan fisik harus dipertimbangkan, antara lain; pekerjaan yang membutuhkan berdiri lebih lama akan membutuhkan tenaga fisik yang lebih besar dari pada suatu pekerjaan yang membutuhkan berdiri hanya sebentar (Menteri PAN-RB, 2011).

Penilaian persyaratan fisik telah tercakup dalam kewenangan klinis yang diberikan kepada staf medis spesialis oleh pimpinan rumah sakit. Seluruh informan dalam penelitian setuju pentingnya kewenangan klinis untuk menentukan tingkat kewenangan dan kewenangan klinis yang spesifik dianggap memiliki nilai jabatan yang lebih tinggi dibandingkan kewenangan klinis yang lebih umum

### **9. Faktor Lingkungan Pekerjaan**

Faktor ini mempertimbangkan resiko dan ketidaknyamanan dalam lingkungan pekerjaan, atau sifat dari pekerjaan dan peraturan keamanan yang dibutuhkan. Walaupun penggunaan alat pengaman dapat menghilangkan bahaya atau ketidaknyamanan, situasi tertentu membutuhkan persyaratan tambahan terhadap pegawai dalam melaksanakan peraturan dan teknik keamanan (Menteri PAN-RB, 2011) (Mathis & Jacson, 2010).

Dalam melaksanakan kegiatan pelayanan kepada pasien, staf medis spesialis sangat dipengaruhi oleh lingkungan pekerjaan yang berisiko terhadap kesehatannya dan keselamatannya, ketidaknyamanan dan membutuhkan alat pengaman. Kelompok staf medis spesialis yang dalam pelaksanaan kegiatan pelayanan pasien banyak dipengaruhi oleh lingkungan pekerjaannya yaitu berhubungan dengan sinar radiasi, bahan sitotoksik, kuman.

Seluruh informan menyatakan bahwa jabatan staf medis spesialis yang selalu berhubungan dengan Lingkungan pekerjaan yang berisiko dan berbahaya seharusnya dihargai lebih dalam penilaian jabatannya dibandingkan jabatan staf medis yang tidak selalu berhubungan dengan lingkungan kerja yang berisiko dan berbahaya.

### **10. Faktor Pengalaman kerja**

Faktor pengalaman kerja yang diukur berdasarkan lama bekerja sesuai sertifikasi/ijazah kompetensi tertinggi yang dinilai, merupakan faktor yang penting walaupun tidak termasuk dalam faktor yang harus dievaluasi dalam sebuah jabatan fungsional. Faktor lama bekerja dalam jabatan staf medis spesialis sangat mempengaruhi pengalaman dan keterampilan seorang staf medis spesialis dalam melakukan tindakan.

Penilaian jabatan staf medis spesialis berdasarkan lama bekerja dianggap penting oleh enam dari sembilan responden. Semakin lama masa kerja dalam sebuah jabatan, maka semakin tinggi nilai jabatan yang dimiliki.

### **Penilaian Kinerja**

Kompensasi / remunerasi bagi sebagian besar organisasi saat ini telah berorientasi pada kinerja demikian pula RSUP Sanglah. Orientasi pada kinerja mengakibatkan imbalan kinerja menjadi tidak tetap (Mathis & Jacson, 2010), dimana naik turunnya imbalan diperoleh berdasarkan kinerja yang dihasilkan staf medis spesialis sehingga tidak semua orang dalam pekerjaan yang sama akan mendapatkan imbalan yang sama persis. Kinerja merupakan tingkat keberhasilan yang diraih oleh pegawai dalam melakukan suatu aktivitas kerja dalam kurun waktu tertentu.

Kinerja staf medis spesialis perlu di kelola untuk menjamin daya saing organisasi dan memberikan penghargaan yang memadai kepada staf medis spesialis atas pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kinerja yang mereka miliki dan hasilkan.

Pekerjaan staf medis spesialis mempunyai banyak jenis yang bersifat umum sampai yang sangat spesifik. Beberapa kelompok dan individu staf medis spesialis tertentu menunjukkan kinerja yang lebih baik pada beberapa kriteria pekerjaan tertentu dibandingkan yang lainnya. Disamping itu, beberapa kriteria mungkin lebih penting daripada yang lainnya bagi organisasi. Bobot dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat kepentingan dari beberapa kriteria pekerjaan (Rahadi, 2010).

Kinerja staf medis spesialis diukur meliputi elemen kuantitas, kualitas dan perilaku. Pengukuran elemen kinerja kadang sulit dilakukan misalnya kualitas pekerjaan yang

dipengaruhi faktor lain diluar staf yang dinilai. Untuk mempermudah melakukan penilaian kinerja staf medis spesialis perlu ditentukan indikator penilaian kinerja yang jelas dan mudah. Pengukuran kinerja membutuhkan penggunaan kriteria / indikator yang relevan dan berfokus pada aspek paling penting dari pekerjaan staf medis spesialis.

Ukuran kinerja staf medis spesialis dapat bersifat obyektif atau subjektif, ukuran kinerja obyektif dapat secara langsung diukur atau dihitung misalnya jumlah visite, jumlah tindakan operasi. Sedangkan ukuran kinerja subjektif membutuhkan penilaian pada bagian pengevaluasian yang lebih sulit untuk diukur. Untuk itulah maka ukuran subjektif maupun obyektif harus dipergunakan dengan hati-hati karena rawan kesalahan (Rahadi, 2010).

### **Penilaian Kinerja Kuantitatif**

Pengukuran kinerja membutuhkan penggunaan kriteria yang sesuai dan berfokus pada aspek yang paling penting dari pekerjaan karyawan tersebut (Mathis & Jacson, 2010). Secara teoritis, jenis pekerjaan yang berbeda memiliki standar kinerja yang juga berbeda. Pekerjaan yang berbeda mempunyai tujuan, indikator kinerja, proses pelaksanaan, dan keluaran kinerja yang berbeda pula. Apabila hal tersebut diterapkan, maka sistem evaluasi kinerja akan menjadi rumit, mahal, dan sulit pelaksanaannya karena jumlah jenis pekerjaan di suatu organisasi besar bisa sangat banyak (Rahadi, 2010).

Variasi dan banyaknya jumlah kegiatan pelayanan yang dilakukan oleh setiap kelompok staf medis spesialis memerlukan upaya / strategi dalam pelaksanaan manajemen kinerja. Penilaian kinerja yang adil membutuhkan kriteria yang jelas dan dapat dipergunakan sebagai perbandingan terhadap kinerja antar staf medis spesialis. Kriteria dan standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas, akan bermanfaat baik bagi rumah sakit dan staf medis spesialis.

Berdasarkan hasil wawancara kepada sembilan informan didapatkan bahwa indikator kinerja kuantitatif staf medis spesialis mempergunakan penghitungan kegiatan/tindakan oleh staf medis spesialis. Jenis tindakan yang sangat beragam dan banyak dapat menimbulkan kesulitan dalam penilaian kinerja staf medis spesialis yang akan dipergunakan sebagai penilaian kinerja antar staf medis spesialis. Untuk dapat dinilai dan dipergunakan sebagai penilaian kinerja staf medis spesialis maka kegiatan yang bervariasi perlu dilakukan pengelompokan. Pengelompokan berbagai kegiatan didasarkan pada jenis kegiatan dan tingkat kesulitannya yaitu: visite, konsultasi, tindakan dan operasi ringan, sedang, berat dan khusus.

Indikator kinerja kuantitatif yang disusun berdasarkan kelompok tindakan seperti operasi ringan, sedang, berat dan khusus, maupun tindakan non operasi ringan, sedang, dan berat harus dapat dipergunakan untuk membandingkan kinerja dalam kelompok staf medis spesialis dan antar kelompok staf medis spesialis. Pengelompokan yang subyektif dalam kegiatan staf medis spesialis akan sulit dijadikan perbandingan kinerja antar kelompok staf medis spesialis misalnya: membedakan dan membandingkan kinerja berdasarkan berat ringannya tindakan pungsi bone marrow yang merupakan tindakan sedang di kelompok staf medis spesialis Penyakit Dalam dengan tindakan kateterisasi angio valvular yang juga merupakan tindakan sedang di kelompok staf medis spesialis penyakit jantung dan pembuluh darah. Walaupun merupakan kelompok tindakan sederhana, tetapi kedua tindakan ini memiliki perbedaan dari segi lama pengerjaan, kerumitan dan biaya sumberdaya yang dihabiskan. Perbandingan pentingnya kelompok kegiatan dapat ditentukan dengan melakukan pembobotan kelompok tindakan sehingga dapat digunakan untuk membandingkan kinerja antar anggota staf medis spesialis dan antar kelompok staf medis spesialis.

Berdasarkan hasil wawancara didapatkan bahwa tingkat kepentingan tiap kelompok kegiatan staf medis spesialis di hitung secara relative berdasarkan

1. Waktu pengerjaan,
2. Penggunaan sumber daya dan
3. Tingkat kesulitan/risiko.

Penggunaan perhitungan lamanya waktu pengerjaan, penggunaan sumber daya dan tingkat kesulitan seperti dimaksud bersifat sangat subyektif sehingga perlu di upayakan penilaian yang lebih reliastis. Perhitungan tarif pada setiap tindakan yang dilakukan oleh staf medis spesialis telah dilakukan berdasarkan penghabisan sumber daya, waktu pengerjaan sehingga perbandingan tarif dapt dijadikan penentu tingkat kepentingan kelompok tindakan staf medis spesialis agar dapat dibandingkan baik dalam kelompok maupun antar kelompok staf medis spesialis.

Pencapaian kinerja yang sama antara kelompok staf medis spesialis Bedah yang melakukan kegiatan operasi dengan kelompok staf medis spesialis Penyakit Dalam tentu tidak dapat dijadikan penentu besaran gaji sehingga perlu ditentukan faktor pembandingnya.

Berdasarkan hasil wawancara delapan dari Sembilan informan menyatakan bahwa jumlah remunerasi untuk staf medis spesialis Bedah seharusnya lebih besar daripada staf medis spesialis yang tidak melakukan operasikarena pasien membayar lebih mahal. Sehingga besaran

perhitungan remunerasi berdasarkan kinerja sebaiknya mempertimbangkan nilai kontribusi pendapatan rumah sakit dari tiap kelompok staf medis spesialis.

Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Penilaian kinerja yang adil membutuhkan standar. Standar kinerja mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja dan merupakan pembanding kinerja. Standar-standar yang didefinisikan dengan baik memastikan setiap orang yang terlibat mengetahui tingkat pencapaian yang diharapkan. Semakin jelas standar kerjanya, makin akurat tingkat penilaian kerjanya. Evaluasi kinerja tidak mungkin dapat dilaksanakan dengan baik tanpa standar kinerja. Bagian terpenting dalam evaluasi kinerja adalah membandingkan kinerja dengan standar kerjanya (Rahadi, 2010).

Ukuran kinerja kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukur, karena hanya menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Standar kinerja perlu memenuhi persyaratan agar dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam mengukur kinerja karyawan (Rahadi, 2010). Berbagai persyaratan dalam menyusun standar kinerja antara lain:

1. Standar kinerja harus sesuai dengan strategi perusahaan
2. Standar kinerja dapat mencerminkan keseluruhan tanggungjawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Standar kinerja memperhatikan pengaruh faktor-faktor diluar kontrol karyawan.
4. Standar kinerja memperhatikan teknologi dalam proses produksi.
5. Standar kinerja cukup sensitif untuk membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan tidak dapat diterima.
6. Standar kinerja dapat memberikan tantangan kepada para karyawan
7. Standar kinerja bersifat realistis.
8. Standar kinerja berhubungan dengan kerangka waktu pencapaian standar
9. Standar kinerja dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukurnya.
10. Standar kinerja bersifat konsisten.
11. Standar kinerja harus adil.
12. Standar kinerja telah memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan

Berdasarkan hasil wawancara dapat dirangkum pendapat tentang penentuan target kinerja kuantitatif untuk staf medis spesialis.

Penetapan target kinerja ditetapkan per kelompok staf medis spesialis, misalnya target visite oleh kelompok staf medis spesialis Penyakit Dalam lebih banyak dibandingkan kelompok staf medis spesialis Bedah.

Penetapan target indikator kuantitatif untuk masing masing anggota kelompok ditetapkan berdasarkan total kegiatan kelompok dibagi jumlah anggota dalam kelompok staf medis spesialis.

### **Penilaian kinerja Kualitatif**

Indikator kinerja kualitatif melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil yang harus dicapai. Kriteria ini antara lain mengemukakan akurasi, ketepatan, penampilan, manfaat dan efektivitas suatu kinerja (Rahadi, 2010).

Untuk mengukur kinerja kualitatif staf medis spesialis perlu ditentukan indikator apa yang akan dipergunakan sebagai pengukurnya.

Berdasarkan hasil wawancara disampaikan beberapa indikator kualitas kinerja yang dapat dipergunakan untuk mengukur kualitas kinerja staf medis spesialis yaitu:

1. Kesesuaian PPK /Panduan Praktik Klinik: Pedoman pelayanan kedokteran
2. Keluhan pelanggan
3. Kelengkapan pengisian rekam medis
4. Morbiditas
5. Mortalitas
6. Efisiensi pelayanan

Keseluruhan indikator ini berhubungan dengan strategi rumah sakit untuk meningkatkan mutu layanan dan mencerminkan tanggungjawab staf medis spesialis. Tetapi indikator keluhan pelanggan sangat sulit dipergunakan mengingat adanya pengaruh faktor lain diluar kontrol staf medis spesialis. Demikian juga indikator morbiditas, mortalitas serta efisiensi pelayanan.

Penentuan target kualitas kinerja harus memprediksi pada mutu hasil kerja yang terbaik (Badan Kepegawaian Negara, 2013). Standar kualitas dapat juga menunjukkan tingkat kesalahan kinerja, seperti jumlah atau persentase kesalahan yang diperbolehkan per unit hasil kerja (Rahadi, 2010).

Berdasarkan hasil wawancara, delapan informan mengungkapkan bahwa standar penilaian kualitas kinerja disesuaikan dengan standar mutu yang berlaku atau ditetapkan baik oleh organisasi maupun pemerintah.

## Penilaian Perilaku Kinerja

Perilaku kerja adalah setiap tingkah laku, sikap atau tindakan yang dilakukan atau tidak melakukan sesuatu yang seharusnya dilakukan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Penilaian perilaku kerja meliputi aspek

1. Orientasi pelayanan,
2. Integritas,
3. Komitmen,
4. Disiplin,
5. Kerjasama dan
6. Kepemimpinan

Penilaian perilaku kinerja dilakukan melalui pengamatan. (Badan Kepegawaian Negara, 2013). Penilaian kinerja berdasarkan sifat seperti 'kemampuan beradaptasi' dan 'sikap umum' adalah suatu yang sulit untuk digunakan dalam mengambil keputusan SDM berbasis kinerja (Mathis & Jacson, 2010).

Berdasarkan hasil wawancara disampaikan beberapa indikator perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur perilaku staf medis spesialis:

1. Absensi
2. Sikap terhadap atasan
3. Respon time

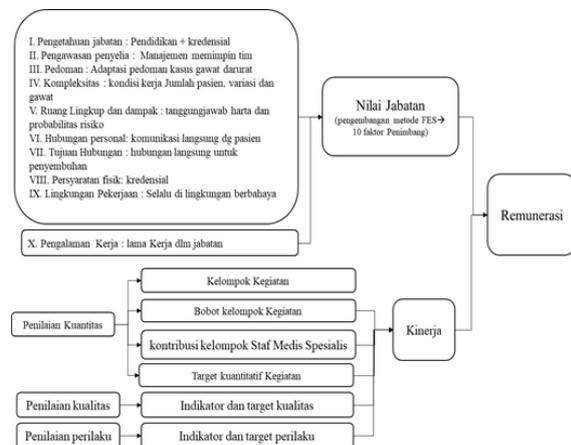
Dari ke tiga indikator tersebut penilaian sikap terhadap atasan merupakan indikator yang sulit diukur dan belum ada alat ukur untuk mengukur standarnya, sedangkan indikator absensi dan respon time menunjukkan aspek disiplin yang lebih mudah dilakukannya penilaiannya.

Namun demikian, pengelolaan berorientasi hasil saja tidak selalu efektif karena perilaku merupakan bagian dari keseluruhan proses dan hasil itu adalah keluaran dari perilaku. Sehingga indikator perilaku dapat dipertimbangkan untuk dipergunakan jika organisasi telah mengembangkan skala penilaian perilaku yang diharapkan (Mathis & Jacson, 2010).

Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Ukuran kinerja dapat dikatakan objektif atau subjektif. Ukuran objektif cenderung lebih sempit dan membuatnya tidak cukup terdefinisi, sedangkan ukuran subjektif rawan terhadap kesalahan (Mathis & Jacson, 2010).

Berdasarkan hasil wawancara dinyatakan bahwa target kinerja perilaku subjektif harus disusun dan disepakati bersama antara staf yang dinilai dan atasan sebagai penilai. Sedangkan target objektif harus sesuai dengan standar yang berlaku.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka disusun suatu model system remunerasi baru bagi staf medis spesialis di RSUP Sanglah sebagai berikut.



## PENUTUP

Penerapan remunerasi bagi staf medis spesialis di RSUP Sanglah yang layak, berkeadilan dan sesuai peraturan menyangkut perhitungan/penilaian terhadap jabatan dan capaian kinerja.

### Penilaian Jabatan

1. Pengukuran nilai jabatan dilakukan dengan mempertimbangkan faktor penilaian dengan standar yang pasti dan memenuhi unsur keadilan
2. Jabatan staf medis spesialis diukur dan dinilai berdasarkan faktor penilaian jabatan dalam sistem Factor Evaluation System dan mempertimbangkan faktor tambahan lain untuk memenuhi unsur keadilan dalam perhitungan remunerasi.
3. Sembilan faktor yang dinilai dalam FES diterjemahkan sesuai deskripsi jabatan staf medis spesialis.
4. Dalam wawancara didapatkan faktor tambahan yang perlu diperhitungkan dalam jabatan staf medis spesialis yaitu faktor keahlian berdasarkan pengalaman kerja yang berhubungan dengan lama waktu bekerja dalam jabatan yang dinilai.

### Penilaian Kinerja

1. Kinerja staf medis spesialis diukur meliputi elemen kuantitas, kualitas dan perilaku. Pengukuran kinerja membutuhkan penggunaan kriteria/ indikator yang relevan dan berfokus pada aspek paling penting dari pekerjaan staf medis spesialis.
2. Penghitungan Kuantitas Kinerja  
Indikator kinerja kuantitatif staf medis spesialis menggunakan penghitungan kegiatan/tindakan oleh staf medis spesialis. Untuk dapat dinilai dan dipergunakan sebagai

penilaian kinerja staf medis spesialis maka kegiatan yang bervariasi perlu dilakukan pengelompokan. Pengelompokan berbagai kegiatan didasarkan pada jenis kegiatan dan tingkat kesulitannya yaitu: visite, konsultasi, tindakan dan operasi ringan, sedang, berat dan khusus. Tingkat kepentingan tiap kelompok kegiatan staf medis spesialis di hitung secara relative berdasarkan perhitungan tarif tindakan yang telah ditetapkan berdasarkan penghabisan sumber daya dan waktu pengerjaan. Besaran perhitungan remunerasi berdasarkan capaian kinerja sebaiknya mempertimbangkan juga nilai kontribusi pendapatan rumah sakit dari tiap kelompok staf medis spesialis.

### 3. Penghitungan Kinerja Kualitatif

Penghitungan kualitas kinerja staf medis spesialis dapat menggunakan:

- a. Kesesuaian pelayanan dengan Panduan Praktik Klinik yang berlaku.
- b. Kelengkapan pengisian rekam medis.

Standard kualitas kinerja ditetapkan sesuai standar mutu yang berlaku atau ditetapkan baik oleh organisasi maupun pemerintah.

### 4. Penghitungan Kinerja Perilaku

Beberapa indikator penilaian perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur perilaku staf medis spesialis:

- a. Absensi
- b. Sikap terhadap atasan
- c. Respon time

Target kinerja perilaku subjektif harus disusun dan disepakati bersama antara staf yang dinilai dan atasan sebagai penilai. Sedangkan target objektif harus sesuai dengan standar yang berlaku atau ditetapkan baik oleh organisasi maupun pemerintah.

## **SARAN**

1. Dengan terbentuknya model remunerasi RSUP Sanglah ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam menyusun dan mengimplementasikan sistem remunerasi yang memenuhi unsur keadilan, efektif, dan sesuai peraturan yang berlaku. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penerapan model remunerasi baru adalah:

- a. Menyusun pedoman evaluasi jabatan staf medis spesialis
- b. Mengkomunikasikan penetapan indikator dan target kinerja kepada staf medis spesialis
- c. Monitoring dan Evaluasi secara berkala
- d. Menerapkan sistem remunerasi yang terintegrasi dan terkomputerisasi

2. Penilaian jabatan dan kinerja dapat dipergunakan sebagai dasar penyusunan pengembangan karir bagi staf medis spesialis di RSUP Sanglah.

### **IMPLIKASI TEORITIK**

1. Penelitian ini menampilkan unsur informasi faktor jabatan fungsional staf medis spesialis yang sesuai dan dapat dipergunakan sebagai alat penilaian jabatan staf medis spesialis dengan metode FES.
2. Penelitian ini menampilkan penilaian kinerja staf medis spesialis sebagai dasar pemberian remunerasi yang sesuai ketentuan hukum/peraturan berlaku, memenuhi unsur keadilan dan meningkatkan kinerja bagi organisasi.
3. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi perkembangan ilmu manajemen SDM khususnya dalam strategi kompensasi khususnya bagi staf medis spesialis di rumah sakit.

### **IMPLIKASI PRAKTIS**

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh manajemen RSUP Sanglah dalam mengembangkan model remunerasi yang patuh pada hukum dan peraturan yang berlaku, berkeadilan dan dapat diterima oleh staf medis spesialis serta dapat meningkatkan kinerja organisasi Rumah Sakit.

### **IMPLIKASI KEBIJAKAN**

Hasil penelitian ini dapat dipergunakan untuk perhitungan pemberian remunerasi bagi staf medis spesialis sebagai Aparatur Sipil Negara di Balai Kesehatan Kementerian Kesehatan yang sesuai Peraturan MenPAN-RB dan Peraturan MenKes berlaku.

### **PANDUAN UNTUK PENELITIAN MENDATANG**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi penelitian mendatang.

1. Penelitian mendatang diharapkan memilih topik/judul yang lebih sempit lingkupnya misalnya tentang evaluasi jabatan atau penilaian kinerja staf medis spesialis.
2. Penelitian berikutnya dapat mengambil topik khusus tentang evaluasi jabatan staf medis spesialis dengan menentukan batas tingkatan setiap faktor-faktor yang dievaluasi dalam jabatan staf medis spesialis.

3. Selain topik evaluasi jabatan, peneliti selanjutnya juga dapat memilih topik khusus tentang metode penilaian kinerja staf medis spesialis

## DAFTAR PUSTAKA

- Adamus, W. (n.d.). *A New Method of Job Evaluation*. Retrieved from wikt0r.adamus@uj.edu.pl.
- Fitz-enz, J., & Davison, B. (2012). *How Measure Human Resources Management*, terjemahan Widarti Rahardjo. Jakarta: Kencana.
- Haryadi, N.R. (2014). Sistem Kompensasi Pada PT. Bondy Syad Mulia. *AGORA*.
- Hay, K.F. (2017). *Korn Ferry Hay Group*. Retrieved from Korn Ferry Hay Group: [https://www.haygroup.com/downloads/au/Guide\\_Chart](https://www.haygroup.com/downloads/au/Guide_Chart).
- Ilyas, Y. (2012). *Kinerja, Teori, penilaian dan Penelitian*. Jakarta: Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia.
- Indrawati, T. (2003). *Kajian Penerapan Sistem Penggajian Berbasis Nilai Pekerjaan di PT Bank Bukopin*. Perpustakaan Universitas Indonesia.
- Kementerian Kesehatan RI. (2014). Buku Pegangan Sosialisasi JKN dan Sistem Jaminan Sosial Nasional. Jakarta: Pusat Komunikasi Publik Kementerian Kesehatan RI.
- Kementerian Kesehatan RI. (2014). Peraturan Menteri Kesehatan tentang Remunerasi Balai Kesehatan Dirjen BUK.
- Kementerian Kesehatan RI. (2014). Petunjuk Teknis Sistem Indonesian Case Base Groups (INA-CBGs). Jakarta: Kementerian Kesehatan RI.
- Kementerian Kesehatan RI. (n.d.). Surat Keputusan Menteri Kesehatan No 983/Menkes/SK/XI/1992.
- Lembaga Administrasi Negara. (2011). *Reformasi Birokrasi*. Lembaga Administrasi Negara.
- Lischko, A.M. (2011). *Physician Payment Reform: A Review and update of the model*. Massachusetts Medical Society.
- Listiani, N., & Susilowati, E.S. (2013). *Komparasi Sistem Remunerasi pada Instansi Pemerintah dan BUMD*. Jakarta: LIPI Press.
- Mathis, R.L., & Jacson, J.H. (2010). *Human Resource Management*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Menteri PAN-RB. (2011). Pedoman Evaluasi Jabatan. Kementerian PAN-RB.
- Rudiyansari, B. H. N. (2014). Sistem Kompensasi pada PT. Bondi Syad Mulia, *Agora*, 2.
- Rahadi, D.R. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.

- Reflita, H.Y. (2014). Pengaruh Iklim Organisasi dan Remunerasi terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Paramedis RS Puri Husada Indragiri Hilir, *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*: 65-73.
- Retnaningtyas, D.T. (2015). Analisis sistem dan prosedur penggajian dan pengupahan, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, **1** (1).
- Rue, L.W., Ibrahim, A.N., & Byars, L.L. (2016). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Sukwadi, F.G.R. (2010). Usulan Perancangan sistem Kompensasi dengan menggunakan Point Rating Sistem, *Inasea*: 16-25.
- Sancoko, B. (2010). Pengaruh remunerasi terhadap kualitas Pelayanan Publik, *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 43-51.
- Santoso, A.S. (2011). *Pengembangan model remunerasi di Rumah Sakit Tugu Ibu*.
- Sihotang, A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradnya Paramita.
- Simanungkalit, J. H. (2012). *Sistem Kompensasi PNS di Indonesia*.
- Sinambela, L.P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sugiyono, P. D. (2013). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Tahar, I. (2012). *Kajian Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja*. Jakarta: Universitas Indonesia.
- Tiwari, D.U. (2014). Remuneration Benefits and servicer in university organization of Madhya Pradesh: An Empirical Study, *Sai Om Journal of Commerce & Management*: 16-20.
- UU RI No. 5 Tentang ASN. (2014).