

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Obyek Penelitian**

##### 1. Sejarah Rumah Sakit PHC Surabaya

Pada Awalnya Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya (RSPS) bernama *Port Health Center* (PHC) bermula dari penggabungan beberapa unit pelayanan kesehatan kesehatan pelabuhan pada tahun 1966, yang melayani pegawai dan keluarga pegawai PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III. Pada tanggal 19 Februari 1970, Menteri Perhubungan Republik Indonesia, *Frens Seda* meresmikan pengembangannya meliputi masyarakat umum, dalam perjalanannya nama *Port Health Center* dirubah menjadi Rumah Sakit Pelabuhan Tanjung Perak, dan pada akhirnya tanggal 1 September 1999 resmi menjadi anak perusahaan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III dengan nama Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya (RSPS) karena lebih dikenal PHC, maka pada tanggal 22 Februari 2006, Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya diubah menjadi di RS PHC Surabaya.

##### 2. VISI Dan MISI

###### a. Visi Rumah Sakit PHC Surabaya

Menjadi Rumah Sakit *First Class* dalam pelayanan Kesehatan. (*To be A First Class Hospital in Health Service*)

#### b. Misi Rumah Sakit PHC Surabaya

- 1). Memberikan pelayanan kesehatan bermutu tinggi
- 2). Menerapkan Budaya Kerja yang berorientasi kepada pelanggan
- 3). Meningkatkan Kinerja profitabilitas perusahaan.

#### 3. Motto

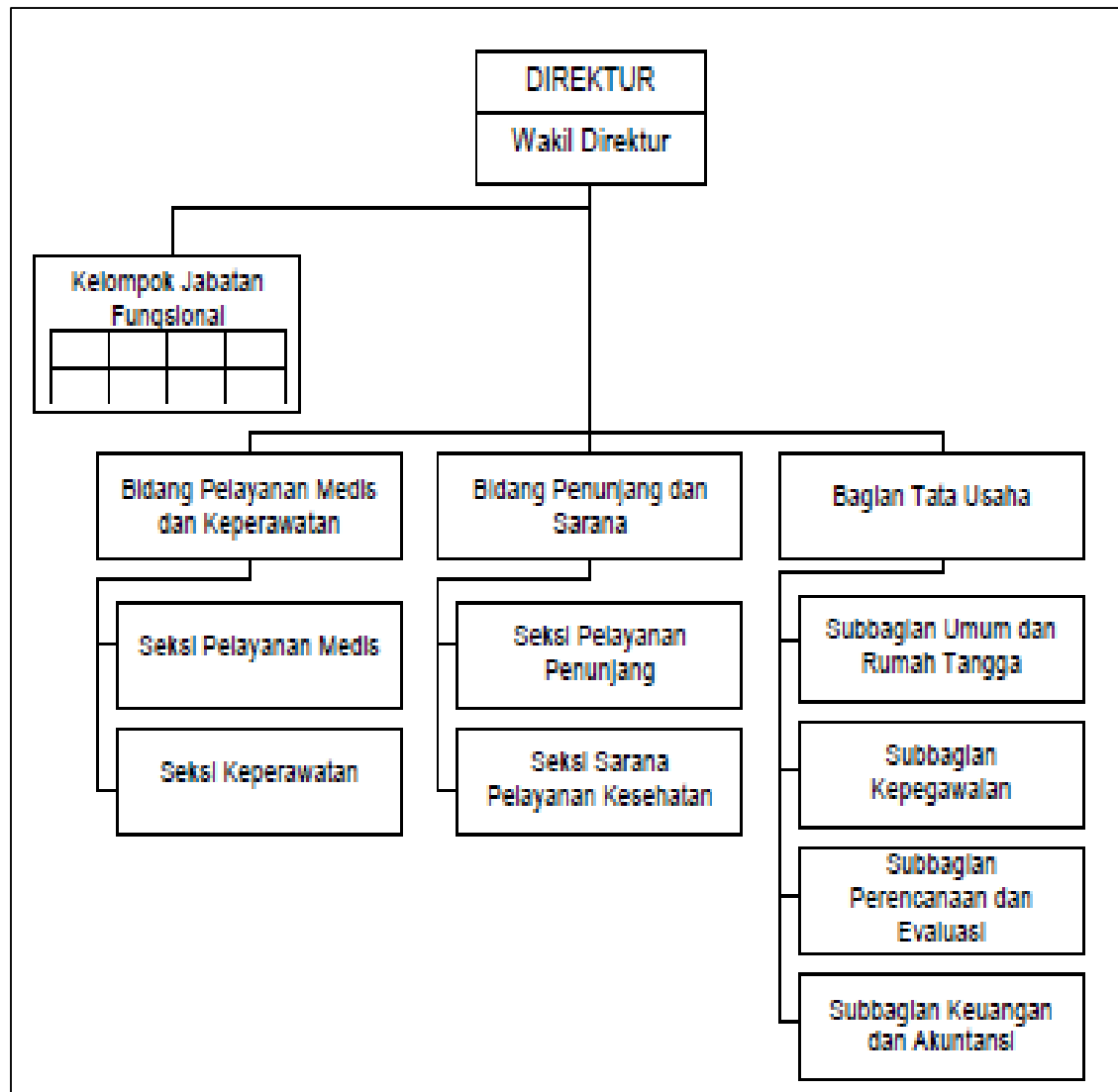
Wajah dengan senyum (Cepat, akurat, *flower*, efektif, efisien dengan *Smile*)

(*Face, With, Smile (Fast, Accurate, Conviment, effective – efficient, With Smile*)

#### 4. Filosofi

Di pintu Masuk Rumah Sakit PHC Surabaya akan dapat ditemui sebuah instalasi tujuh lempengan besi yang diatur dengan posisi Vertikal. Instalasi ini menggambarkan sejarah perkembangan Rumah Sakit PHC Surabaya yang diharapkan tujuh tahun semenjak menjadi anak perusahaan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III mampu mandiri, lebih cepat berkembang dan memenangkan persaingan dalam bisnis Rumah Sakit.

## 5. Bagan Organisasi



## **B. Penyajian Data**

Di dalam Manajemen Rumah Sakit PHC Perak Surabaya terdapat hubungan yang erat antara manajemen kinerja atau sistem akuntabilitas dengan penggajian atau *Sistem Insentif*, ternyata upah masih merupakan elemen yang cukup penting dalam manajemen kinerja. Hal yang perlu dipahami disini adalah bahwa dengan pemberian yang memadai dengan apa yang telah dikerjakan oleh seseorang, maka dipercaya akan meningkatkan motivasi orang yang bersangkutan untuk berkinerja lebih baik. Sisi lain dari pengertian ini adalah bahwa jika seseorang tidak mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan target dan standar yang telah ditentukan maka karyawan yang bersangkutan tidak semestinya mendapatkan upah sesuai dengan standar atau ketentuan yang berlaku. Sebab upah sudah ditentukan berdasarakan kinerja waktu dan target/standar yang telah di sepakati sebelumnya.<sup>36</sup>

Sedangkan dilihat dari sisi profesi Sumber Daya Manusia, Rumah Sakit terdiri dari tiga kelompok yaitu kelompok dokter, kelompok paremedik dan kelompok staf atau tenaga structural. Dua kelompok pertama adalah merupakan kelompok Sumber Daya Manusia yang menghasilkan uang, sedangkan kelompok terakhir adalah kelompok yang membelanjakan uang.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> Imam Infinty, 2007, *Remuneration System*, Proprietary of infinity, Surabaya, hal 31

<sup>37</sup> Imam Infinty, 2007, *Remuneration System*, Proprietary of infinity, Surabaya, hal 31

## 1. Faktor – Faktor Pemberian Sistem Insentif

Di Rumah Sakit PHC Surabaya, pemberian sistem insentif didasarkan atas beberapa faktor, faktor inilah yang akan menjadi penentu besar dan kecilnya sistem insentif yang didapat oleh setiap karyawan.

Kita beranggapan faktor itu bisa sangatlah adil sebagai acuan pertimbangan untuk menentukan pemberian sistem insentif. Karena tanpa adanya faktor kita merasa tidak adil untuk hal ini.<sup>38</sup>

Adapun Faktor – Faktor Pemberian sistem insentif di lingkungan PT. Rumah Sakit Pelabuhan Surabaya disusun berdasarkan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Pendidikan Minimal Menunjukkan tingkat pendidikan dasar minimal, baik yang bersifat umum ataupun khusus setara, yang dibutuhkan agar seseorang dapat berfungsi secara optimal pada suatu jabatan.

Ini penting mask arena pendidikan menentukan posisi kita dalam bekerja artinya kemampuan bisa dilihat dari pendidikan tapi itu secara luar mas.<sup>39</sup>

- b. Pelatihan Minimal Menunjukkan jenis pelatihan minimal untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau sikap-sikap yang dibutuhkan agar seseorang dapat berfungsi secara optimal pada suatu jabatan.

---

<sup>38</sup>Hasil wawancara dengan bapak didik, *PHC Surabaya*, 12 juni 2011

<sup>39</sup> Hasil wawancara dengan bapak didik, *PHC Surabaya*, 12 juni 2011

Adanya pelatihan mas, enak banget..... kita kerja ya nuntut ilmu lagi, ibaratnya pendalaman. Program di sini sangat mendukung dalam meningkatkan kemampuan kami.<sup>40</sup>

- c. Pengalaman Minimal Menunjukkan jenis dan lama waktu pengalaman pekerjaan yang dibutuhkan agar seseorang dapat berfungsi secara optimal pada suatu jabatan.
- d. Usaha Mental Menunjukkan derajat keterlibatan pekerjaan secara mental guna penyelesaian tugas-tugas jabatan
- e. Usaha Fisik Menunjukkan derajat besarnya pengerahan tenaga fisik yang ditentukan oleh jenis kegiatan fisik yang dilakukan dan frekuensi kegiatan fisik yang dituntut dalam menyelesaikan tugas-tugas jabatan.
- f. Tanggung Jawab Kerjasama Menunjukkan derajat kerjasama yang dituntut oleh pemegang jabatan serta akibat kerugian yang mungkin terjadi bila tidak terjadi kerjasama.
- g. Tanggung Jawab Alat dan Mesin Menunjukkan tanggung jawab jabatan terhadap alat dan mesin sebagaimana ditentukan oleh harga alat dan mesin yang digunakan dalam menjalankan tugas-tugas pemegang jabatan.
- h. Tanggung Jawab Administrasi, Keuangan, dan Bahan Persediaan Menunjukkan banyaknya waktu yang digunakan untuk tugas-tugas administrasi dibandingkan dengan waktu kerja standar, atau

---

<sup>40</sup> Hasil wawancara dengan bapak Rono, *PHC Surabaya*, 13 juni 2011

rata-rata nilai saldo uang yang dipegang, atau rata-rata nilai barang persediaan yang disimpan setiap bulannya yang menjadi tanggung jawab pemegang jabatan

- i. Tanggung Jawab Pengawasan Menunjukkan derajat luasnya pengawasan sebagaimana ditunjukan oleh jumlah bawahan yang diawasi dan frekuensi pengawasan.
- j. Resiko Kerja (Medis dan Non Medis) Menunjukkan tanggung jawab jabatan terhadap alat dan mesin sebagaimana ditentukan oleh harga alat dan mesin yang digunakan dalam menjalankan tugas-tugas pemegang jabatan.

## **2. Bobot Faktor**

Bobot Faktor adalah sebuah penilaian pekerjaan yang ditunjukkan dengan angka. Dengan demikian angka tersebut akan berbicara bahwa kemampuan setiap karyawan ditentukan bobot faktor. Artinya segala pekerjaan yang berhubungan dengan jasmani atau pekerjaan semuanya disebutkan dengan menggunakan angka.

Skill disini paling banyak prosentasenya 40 % karena Pendidikan paling pertama kali yang bisa membawa diri seseorang kemudian beban kerja ini yang berkaitan langsung diri seseorang, Respon itu bisa dilatih dari diri karyawan sendiri, working Condition ini juga harus pandai pandai bagi karyawan untuk memahami<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Hasil wawancara pak Didik, *PHC Surabaya*, 13 juni 2011

No.	Faktor Penilaian Pekerjaan	Bobot Faktor (%)	Taraf dan Nilai Faktor				
			1	2	3	4	5
	<b>Skill</b>	40%					
1	Pendidikan Minimal	17	17	34	68	136	272
2	Pelatihan Minimal	15	15	30	60	120	240
3	Pengalaman Minimal	8	8	16	32	64	128
	<b>Beban Kerja</b>	20%					
4	Usaha Mental	11	11	22	44	88	176
5	Usaha Fisik	9	9	18	36	72	144
	<b>Responsibility</b>	30%					
6	Tanggung Jawab Kerjasama	7	7	14	28	56	112
7	Tanggung Jawab Alat dan Mesin	9	9	18	36	72	144
8	Tjwb. Adm/Keu/Bhn. Persediaan	8	8	16	32	64	128
9	Tanggung Jawab Pengawasan	6	6	12	24	48	96
	<b>Working Condition</b>	10%					
10	Resiko Kerja (Medis & Non Medis)	10	10	20	40	80	160

### 3. Pengertian Dan Batasan Faktor Sistem Insentif

#### a. Pendidikan Minimal

Menunjukkan tingkat pendidikan dasar minimal, baik yang bersifat umum ataupun khusus setara, yang dibutuhkan agar seseorang dapat berfungsi secara optimal pada suatu jabatan.

Salah satu fungsi pendidikan minimal adalah bisa mengoptimalkan pada jabatannya.<sup>42</sup>

Tamat Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah Pertama dan yang sederajat.

Tugas-tugas jabatan ini hanya membutuhkan pengetahuan dalam membaca,

<sup>42</sup> Hasil Penelitian, pak Didik, *PHC Surabaya*, 13 juni 2011



berhitung dan pengetahuan umum sederhana yang memungkinkannya mampu menyelesaikan tugas-tugas konkrit, sederhana, rutin yang dilakukan secara praktis dengan kemampuan motorik kasar.

Tamat Sekolah Menengah Umum dan yang sederajat. Tugas-tugas jabatan ini membutuhkan pengetahuan membaca, berhitung dan pengetahuan umum sederhana yang memungkinkannya mampu menyelesaikan tugas-tugas konkrit, sederhana, rutin yang dilakukan secara praktis dengan kemampuan motorik kasar.

Tamat Akademik/Diploma-3 dan yang sederajat. Tugas-tugas jabatan ini membutuhkan pengetahuan umum maupun khusus tingkat lanjut yang lebih luas dan cukup mendalam yang memungkinkannya mampu menyelesaikan tugas-tugas agak abstrak, cukup kompleks dan membutuhkan sedikit pemikiran yang dilakukan secara praktis dengan kemampuan motorik halus.

Tamat Institusi/Universitas (S-1) dan yang sederajat atau lebih.. Tugas-tugas jabatan ini membutuhkan pengetahuan umum maupun khusus tingkat mahir dalam bidang tertentu yang cukup mendalam yang memungkinkannya mampu menyelesaikan tugas-tugas yang cukup abstrak dan kompleks, yang dilakukan secara konseptual dengan pengetahuan, keterampilan tertentu atau pemikiran cukup mendalam atau dengan kemampuan motorik halus.

Tamat Institusi/Universitas (S-2) dan yang sederajat atau lebih.. Tugas-tugas

jabatan ini membutuhkan pengetahuan dan keahlian khusus dalam bidang tertentu yang mendalam dan luas, yang memungkinkannya mampu menyelesaikan tugas-tugas bersifat abstrak, konseptual dengan pengetahuan, dan keahlian serta tingkat pemikiran mendalam.

**b. Pelatihan Minimal**

Menunjukkan jenis pelatihan minimal untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau sikap-sikap yang dibutuhkan agar seseorang dapat berfungsi secara optimal pada suatu jabatan.

Pelatihan Umum.. Membutuhkan pelatihan teknik pelaksana muda atau teknis administrasi muda untuk dapat berfungsi optimal dalam tugas-tugas jabatannya.

Pelatihan profesi setara SMA (Perawat, Bidan).. Membutuhkan pelatihan manajerial muda atau teknis staf madya atau teknis administrasi madya untuk meningkatkan kemampuan praktis yang berkaitan dengan tugas-tugas jabatannya.

Pelatihan profesi muda / madya setara D-3.. Membutuhkan pelatihan manajerial muda atau teknis madya atau teknis pelaksana utama atau teknis administrasi utama untuk meningkatkan kemampuan dasar manajerial atau kemampuan praktis taraf tinggi guna meningkatkan efektifitas unit kerjanya.

Pelatihan profesi muda / madya setara S1 atau pelatihan manajerial muda/ madya.Membutuhkan pelatihan manajerial madya atau staf utama untuk meningkatkan kemampuan manajerial atau kemampuan praktis sangat tinggi guna mencapai efisiensi unit kerjanya.

Pelatihan profesi muda / madya setara S-2 atau pelatihan manajerial utama.

Mebutuhkan pelatihan manajerial utama untuk meningkatkan kemampuan manajerial yang berciri strategik.

### **c. Pengalaman Minimal**

Menunjukkan jenis dan lama waktu pengalaman pekerjaan yang dibutuhkan agar seseorang dapat berfungsi secara optimal pada suatu jabatan.

Hampir tidak membutuhkan pengalaman sampai membutuhkan pengalaman pekerjaan operasional atau teknikal yang terbatas pada tugas jabatannya sendiri yang dapat diperoleh dalam masa kerja **0-1** tahun.

Mebutuhkan pengalaman pekerjaan teknikal atau staf yang agak mendalam tentang tugas jabatannya sendiri yang dapat diperoleh dalam masa kerja **melebihi 1-3** tahun.

Mebutuhkan pengalaman pekerjaan teknikal atau staf yang mendalam dan agak meluas tentang tugas jabatannya sendiri dan tugas jabatan lain yang terkait, yang dapat diperoleh dalam masa kerja melebihi 3-6 taun atau pengalaman pada jabatan Penanggung Jawab/Kepala Seksi yang dapat diperoleh dalam masa kerja antara **melebihi 1-3** tahun.

Mebutuhkan Pengalaman pekerjaan pada jabatan manajerial muda/Kabid./Kabag. (lower manager) yang dapat diperoleh dalam masa kerja antara melebihi **2-5** tahun.

Mebutuhkan pengalaman pekerjaan pada jabatan manajerial madya/ Wakil Kepala (middle manager) yang dapat diperoleh dalam masa kerja melebihi **5** tahun.

#### **d. Beban Kerja Mental**

Menunjukkan derajat keterlibatan pekerjaan secara mental guna penyelesaian tugas-tugas jabatan.

Kemampuan dari individu karyawan sangat berperan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Karena mental seseorang akan mempengaruhi berat dari sebuah pekerjaan yang dilaksanakan.<sup>43</sup>

Kurang menggunakan kemampuan kognisi, hanya membutuhkan kemampuan persepsi visual untuk menilai persamaan atau perbedaan sifat-sifat data yang dapat diamati secara langsung atau secara praktis-kongkrit.

Mebutuhkan kemampuan persepsi visual, konsentrasi serta kemampuan kognisi taraf sederhana untuk dapat mengerjakan sejenis perhitungan yang bersifat terbatas dan rutin.

Mebutuhkan kemampuan kognisi yang cukup mendalam untuk

---

<sup>43</sup>Hasil wawancara dengan pak Didik, *PHC Surabaya*, 13 juni 2011

mengerjakan, menghimpun atau mengklompokkan data dan informasi yang agak kompleks dan rutin.

Membutuhkan kemampuan kognisi yang dalam untuk menganalisa data, mempelajari dan menilai data guna menyajikan tindakan alternatif, menguraikan atau merinci data kedalam bagian-bagiannya agar diperoleh kejelasan yang diperlukan, satu dan lainnya adalah kompleks dan variasi.

Membutuhkan kemampuan kognisi yang dalam untuk merumuskan, merencanakan, menentukan dan mengambil keputusan tindakan yang paling tepat berdasarkan analisa data atau pemilihan berbagai alternatif yang tersedia satu dan lainnya adalah sangat kompleks dan bervariasi.

#### **e. Beban Kerja Fisik**

Menunjukkan derajat besarnya pengerahan tenaga fisik yang ditentukan oleh jenis kegiatan fisik yang dilakukan dan frekuensi kegiatan fisik yang dituntut dalam menyelesaikan tugas-tugas jabatan.

Kita bekerja selalu menggunakan fisik kita, artinya selalu membutuhkan tenaga, baik sedikit maupun banyak, tapi ada juga sebuah pekerjaan itu “gak butuh tenaga gede” (maksudnya tidak membutuhkan tenaga besar) tapi pekerjaan itu berat, ada juga sebaliknya.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup>Hasil wawancara dengan pak Didik, *PHC Surabaya*, 13 juni 2011

Ringan-hampir tidak melakukan kegiatan fisik yang berarti dan frekuensinya sangat jarang, seperti berjalan dalam jangka pendek.

Ringan-melakukan satu jenis kegiatan fisik ringan dalam waktu terus menerus, seperti pelaksanaan pengetikan dan pelaksanaan ekspedisi.

Pekerjaan ini kelihatannya ringan mas.... Tapi kalau kita tidak teliti maka bisa salah dalam pengetikan. Mungkin disebabkan capek, fikiran sudah tidak focus lagi dan lain sebagainya.<sup>45</sup>

Sedang-melakukan beberapa jenis kegiatan fisik yang agak berat dengan terus- menerus.

Berat-melakukan beberapa jenis kegiatan fisik yang besar untuk melakukan berbagai jenis kegiatan fisik yang sangat berat dengan frekuensi yang terus menerus dan selalu rutin.

Sangat berat-membutuhkan pengerahan fisik yang besar untuk melakukan berbagai jenis kegiatan fisik yang sangat berat dengan frekuensi yang terus menerus dan selalu rutin.

#### **f. Tanggung Jawab Kerjasama**

Menunjukkan derajat kerjasama yang dituntut oleh pemegang jabatan serta akibat kerugian yang mungkin terjadi bila tidak terjadi kerjasama.

---

<sup>45</sup> Hasil wawancara dengan ibu yuni, *PHC Surabaya*, 13 juni 2011

Mebutuhkan kerjasama dengan pemegang jabatan lain tertentu dan terbatas pada unit kerjanya sendiri dan bila tidak terjadi kerjasama.

Mebutuhkan kerjasama dengan berbagai pemegang jabatan lain pada unit kerja lain pada lokasi kerja dan bila tidak terjadi kerjasama akan menimbulkan kerugian serta dapat memperlambat pelaksanaan tugas jabatan lain.

Mebutuhkan kerjasama dengan berbagai pemegang jabatan lain pada lain lokasi kerjasama (Unit/Bidang lain) dan apabila tidak terjadi kerjasama akan menimbulkan kerugian yang cukup besar bagi perusahaan.

Mebutuhkan kerjasama dengan berbagai pemegang jabatan lain di lingkungan perusahaan dan pemegang jabatan tertentu di luar instansi dan bila tidak terjadi kerjasama akan menimbulkan kerugian yang berarti serta dapat memperlambat pelaksanaan berbagai tugas jabatan pada unit kerja lainnya.

Mebutuhkan kerjasama dengan berbagai pemegang jabatan lain di lingkungan perusahaan dan atau pemegang jabatan tertentu di luar instansi, dan bila tidak terjadi kerjasama akan menimbulkan kerugian yang sangat berarti bagi seluruh instansi tempatnya bekerja.



**g. Tanggung Jawab Alat dan Mesin**

Menunjukkan tanggungjawab jabatan terhadap alat dan mesin sebagaimana ditentukan oleh harga alat dan mesin yang digunakan dalam menjalankan tugas-tugas pemegang jabatan.

Jabatan ini menggunakan alat dan mesin yang harganya kurang dari Rp. 1.000.000,-

Jabatan ini menggunakan alat dan mesin yang harganya berkisar antara Rp. 1.000.000,- hingga Rp. 5.000.000,-

Jabatan ini menggunakan alat dan mesin yang harganya berkisar antara Rp. 5.000.000,- hingga Rp. 100.000.000,-

Jabatan ini menggunakan alat dan mesin yang harganya berkisar antara Rp. 100.000.000,- hingga Rp. 1.000.000.000,-

Jabatan ini menggunakan alat dan mesin dengan harga lebih dari Rp. 1.000.000.000,-

**h. Tanggung Jawab Administrasi, Keuangan, dan Bahan Persediaan**

Menunjukkan banyaknya waktu yang digunakan untuk tugas-tugas administrasi dibandingkan dengan waktu kerja standar, atau rata-rata nilai saldo uang yang dipegang, atau rata-rata nilai barang persediaan

yang disimpan setiap bulannya yang menjadi tanggung jawab pemegang jabatan.

Sedikit sekali mengerjakan tugas-tugas administrasi (kurang dari 10% waktu kerja), baik mencatat, mengisi formulir, maupun menghitung, atau bertanggung jawab memegang uang di tangan rata-rata sebulannya kurang dari Rp. 100.000,- atau menyimpan barang persediaan yang nilai rata-rata sebulannya kurang dari Rp. 5.000.000,-

.tidak banyak mengerjakan tugas-tugas administrasi (antara 10-20% waktu kerja), baik mencatat, mengisi formulir, maupun menghitung, atau bertanggung jawab memegang uang di tangan rata-rata sebulannya kurang dari Rp. 100.000,- s/d Rp. 3.000.000,- atau menyimpan barang persediaan yang nilai rata-rata sebulannya kurang dari Rp. 5.000.000,- s/d Rp. 20.000.000,-

Cukup banyak mengerjakan tugas-tugas administrasi (antara 20-40% waktu kerja), baik mencatat, mengisi formulir, maupun menghitung, atau bertanggung jawab memegang uang di tangan rata-rata sebulannya kurang dari Rp. 3.000.000,- s/d Rp. 5.000.000,- atau menyimpan barang persediaan yang nilai rata-rata sebulannya kurang dari Rp. 20.000.000,- s/d Rp. 35.000.000,-

Banyak mengerjakan tugas-tugas administrasi (antara 40-60% waktu kerja),

baik mencatat, mengisi formulir, maupun menghitung, atau bertanggung jawab memegang uang di tangan rata-rata sebulannya kurang dari Rp. 5.000.000,- s/d Rp. 10.000.000,- atau menyimpan barang persediaan yang nilai rata-rata sebulannya kurang dari Rp. 35.000.000,- s/d Rp. 50.000.000,-

Sangat banyak mengerjakan tugas-tugas administrasi (lebih dari 60% waktu kerja), baik mencatat, mengisi formulir, maupun menghitung, atau bertanggung jawab memegang uang di tangan rata-rata sebulannya kurang dari Rp. 10.000.000,- atau menyimpan barang persediaan yang nilai rata-rata sebulannya kurang dari Rp. 50.000.000,-

#### **i. Tanggung Jawab Pengawasan**

Menunjukkan derajat luasnya pengawasan sebagaimana ditunjukkan oleh jumlah bawahan yang diawasi dan frekuensi pengawasan.

Hanya mengawasi pekerjaannya (tugasnya) sendiri dalam kapasitasnya sebagai pelaksana.

Mengawasi pekerjaan (tugas) antara 1-5 orang bawahan langsung, hampir secara terus menerus selama berlangsungnya kegiatan kerja (tugas).

Mengawasi pekerjaan (tugas) antara > 5-10 orang bawahan langsung, dan antara 1-5 orang bawahan tak langsung, seringkali selama berlangsungnya kegiatan

kerja (tugas).

Mengawasi pekerjaan (tugas) antara > 5 orang bawahan langsung, dan antara 21-30 orang bawahan tak langsung, kadang-kadang pada saat awal atau akhir berlangsungnya kegiatan kerja (tugas).

Mengawasi pekerjaan (tugas) lebih dari 10 orang bawahan langsung, dan lebih dari 30 orang bawahan tak langsung, sesekali bila timbul masalah khusus selama berlangsungnya kegiatan kerja (tugas).

**j. Resiko Kerja (Medis dan Non Medis)**

Menunjukkan tingkat resiko tempat kerja atau waktu kerja atau kesehatan lingkungan kerja atau kemungkinan tertular penyakit atau kemungkinan terjadi kecelakaan kerja akibat hal-hal bersifat mekanis, elektris, kimiawi, gas, radiasi, barang bergerak atau orang lain selama menjalankan atau melakukan tugas-tugas pemegang jabatan.

Tugas-tugas jabatan ini pada umumnya dilakukan di dalam ruangan gedung (bangunan) kantor pada jam kantor atau adanya kualitas kesehatan lingkungan yang baik atau hampir tidak mungkin terjadi kecelakaan kerja karena hal-hal yang bersifat mekanis, elektris, kimiawi, gas, radiasi, barang bergerak ataupun orang lain atau hampir tidak ada kemungkinan tertularnya

penyakit.

Tugas-tugas jabatan ini pada umumnya dilakukan di dalam ruangan gedung (bangunan) kantor maupun bukan kantor pada jam kantor atau adanya kualitas kesehatan lingkungan yang cukup baik atau hampir kecil kemungkinannya terjadi kecelakaan kerja karena hal-hal yang bersifat mekanis, elektris, kimiawi, gas, radiasi, barang bergerak ataupun orang lain atau berakibat luka ringan yang tidak membutuhkan perawatan khusus atau kecil kemungkinannya tertularnya penyakit.

Tugas-tugas jabatan ini pada umumnya dilakukan di dalam ruangan gedung (bangunan), atau adanya kualitas kesehatan lingkungan yang kurang baik atau cukup besar kemungkinannya terjadi kecelakaan kerja karena hal-hal yang bersifat mekanis, elektris, kimiawi, gas, radiasi, barang bergerak ataupun orang lain atau berakibat luka cukup parah yang membutuhkan perawatan khusus atau cukup besar kemungkinannya tertularnya penyakit.

Tugas-tugas jabatan ini pada umumnya dilakukan di lapangan atau udara terbuka atau adanya kualitas kesehatan lingkungan yang buruk atau banyak kemungkinannya terjadi kecelakaan kerja karena hal-hal yang bersifat mekanis, elektris, kimiawi, gas, radiasi, barang bergerak ataupun orang lain atau berakibat luka parah hingga cacat tubuh, namun masih mampu bekerja, membutuhkan perawatan khusus dalam waktu lama atau besar kemungkinannya tertularnya penyakit.

Tugas-tugas jabatan ini pada umumnya dilakukan di lapangan atau adanya kualitas kesehatan lingkungan yang buruk sekali atau sangat besar kemungkinannya terjadi kecelakaan kerja karena hal-hal yang bersifat mekanis, elektris, kimiawi, gas, radiasi, barang bergerak ataupun orang lain atau berakibat fatal hingga tidak mungkin bekerja kembali atau terancam kehilangan nyawa, membutuhkan perawatan khusus yang lama atau besar sekali kemungkinannya tertularnya penyakit.

#### 4. Kategori Sistem Insentif

Nilai pekerjaan merupakan penjumlahan dari masing-masing nilai faktor pekerjaan dengan rumus sebagai berikut :

$$NJ = NFJ1 + NFJ2 + \dots NFJN$$

Keterangan :

NJ : Bobot/Nilai Pekerjaan

NFJ1 : Bobot Faktor Pekerjaan dari Faktor ke 1

NFJ2 : Bobot Faktor Pekerjaan dari Faktor ke 2

NFJN : Bobot Faktor Pekerjaan dari Faktor ke N

Berdasarkan nilai pekerjaan tersebut selanjutnya jabatan-jabatan diklasifikasikan ke dalam 15 kategori kelas pekerjaan dengan rentang nilai pekerjaan sebagai berikut :

Setiap pekerjaan akan dinilai sesuai kelas pekerjaan berat atau tidaknya, dengan pembagian mulai angka 100 sampai 160 ini menunjukkan bahwa penerapan sistem insentif dilaksanakan dengan penggolongan jenis pekerjaan yang kemudian diberikan sebuah nilai sebagai hasil dari pekerjaan yang jalankan. Dari data yang dapat dikumpulkan peneliti, peneliti mendapatkan data untuk penilaian kerja beserta pembagian kelasnya.

Kelas 1 itu lebih berat tugasnya dan Tanggung jawabnya.. dengan seperti ini sistem insentif mampu diterapkan secara adil.<sup>46</sup>

Kelas Pekerjaan	Nilai Pekerjaan
1	941 - 1000
2	881 - 940
3	821 - 880
4	761 - 820
5	701 - 760
6	641 - 700
7	581 - 640
8	521 - 580
9	461 - 520
10	401 - 460
11	341 - 400
12	281 - 340
13	221 - 280
14	161 - 220
15	100 - 160

<sup>46</sup> Hasil Wawancara dengan Pak Agung, *PHC Surabaya*

### **C. Analisis Data**

Langkah Selanjutnya Peneliti akan Menganalisis data yang penulis peroleh dari hasil penelitian yang dikaitkan dengan teori tentang sistem insentif Rumah Sakit PHC Surabaya.

Dari hasil penelitian, dalam Rumah Sakit PHC pemberian insentif dilakukan dengan beberapa prosedur, diantaranya dengan menggunakan faktor – faktor untuk mendapatkan insentif yang meliputi banyak faktor diantaranya faktor

1. Pendidikan Minimal Menunjukkan tingkat pendidikan dasar minimal, baik yang bersifat umum ataupun khusus setara, yang dibutuhkan agar seseorang dapat berfungsi secara optimal pada suatu jabatan.
2. Menunjukkan jenis pelatihan minimal untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau sikap-sikap yang dibutuhkan agar seseorang dapat berfungsi secara optimal pada suatu jabatan.
3. Menunjukkan jenis dan lama waktu pengalaman pekerjaan yang dibutuhkan agar seseorang dapat berfungsi secara optimal pada suatu jabatan.
4. Menunjukkan derajat keterlibatan pekerjaan secara mental guna penyelesaian tugas-tugas jabatan.
5. Menunjukkan derajat besarnya pengerahan tenaga fisik yang ditentukan oleh jenis kegiatan fisik yang dilakukan dan frekuensi



kegiatan fisik yang dituntut dalam menyelesaikan tugas-tugas jabatan.

6. Menunjukkan derajat kerjasama yang dituntut oleh pemegang jabatan serta akibat kerugian yang mungkin terjadi bila tidak terjadi kerjasama.
7. Menunjukkan tanggung jawab jabatan terhadap alat dan mesin sebagaimana ditentukan oleh harga alat dan mesin yang digunakan dalam menjalankan tugas-tugas pemegang jabatan.
8. Menunjukkan banyaknya waktu yang digunakan untuk tugas-tugas administrasi dibandingkan dengan waktu kerja standar, atau rata-rata nilai saldo uang yang dipegang, atau rata-rata nilai barang persediaan yang disimpan setiap bulannya yang menjadi tanggung jawab pemegang jabatan.
9. Menunjukkan derajat luasnya pengawasan sebagaimana ditujukan oleh jumlah bawahan yang diawasi dan frekuensi pengawasan.
10. Menunjukkan tingkat resiko tempat kerja atau waktu kerja atau kesehatan lingkungan kerja atau kemungkinan tertular penyakit atau kemungkinan terjadi kecelakaan kerja akibat hal-hal bersifat mekanis, listrik, kimiawi, gas, radiasi, barang bergerak atau orang lain selama menjalankan atau melakukan tugas-tugas pemegang jabatan.

proses penerapan sistem insentif di Rumah Sakit PHC Surabaya didasarkan pada faktor – faktor diatas, dan penilaian dilakukan setiap 6 bulan sekali. Kalau

karaywan baru saya kira selama 6 bulan sudah cukup untuk beradaptasi dengan lingkungan pekerjaanya.<sup>47</sup>

dengan demikian penarikan atau Verifikasi kesimpulan oleh peneliti sesuai dengan teori model penelitian kualitatif yaitu permulaan pengumpulan data, peneliti kualitatif mulai memutuskan apakah ”makna” sesuatu, mencatat keteraturan, pola – pola, penjelasan, konfigurasi yang mungkin, alur kausal (fenomena), dan proposisi – proposisi.<sup>48</sup>

Dengan jelas telah Penulis uraikan di dalam penyajian data, bahwa sistem insentif dalam penerapannya sangatlah selektif artinya dinilai sesuai bobot pekerjaan dan jenis pekerjaan, penerapan sistem insentif sangatlah selektif dan hati hati, pada saat melakukan penelitian peneliti banyak menemukan sebuah peristiwa atau kejadian yang menjadikan terlihatnya dampak positif dengan adanya sistem insentif terhadap karyawan rumah sakit. Berbeda jenis pekerjaan dan tingkat latar belakang yang berbeda tak menjadikan semangat dan toleransi karyawan menurun, tetapi dengan adanya sistem insentif, karyawan semakin termotivasi untuk bekerja lebih giat dalam menyelesaikan pekerjaan dan saling membantu.

Kerja itu jadi semangat mas... artinya tenaga dan pikiran kita sangatlah dihargai oleh Rumah Sakit, buktinya adanya insentif, biasane mas ”wong nyambut gawe mesti sikut sikutan agar mendapatkan posisi yang

---

<sup>47</sup> Hasil wawancara dengan Pak Didik, *PHC Surabaya*.

<sup>48</sup> Emzir, 2010, *Metodologi Penelitian kualitatif, analisa data*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, hal 56

tinggi, adanya insentif membuat nyaman dan tenang dalam kerjo, gaji wis mesti, tapi ada lagi yang enak kalau kita kerjanya bagus tiba – tiba akhir bulan kita ada tambahan, rizqi dadakan mas, sebab saya waktu bekerja bisa melebihi tugas yang diberikan.<sup>49</sup>

Dengan demikian dan segenap kerendahan dan kekurangan peneliti berusaha menyimpulkan ”bahwa penerapan sistem insentif merupakan salah satu cara yang tepat untuk meningkatkan motivasi karyawan dan mampu membangun jiwa toleransi sesama karyawan, akan tetapi dalam menerapkan sistem insentif yang tepat dan benar sangat bergantung pada aspek kejujuran sang penilai dalam hal ini adalah Asisten Manajer atau HRD yang secara fungsional memberikan penilaian kepada karyawan tentang hasil pekerjaannya. Pada dasarnya bekerja adalah kewajiban.

Oleh karena bekerja merupakan sebuah ibadah dan kebutuhan bukanlah dijadikan sebagai sebuah perlombaan untuk mengejar prestasi dan jabatan maka kenyamanan dalam lingkungan pekerjaan harus terjaga terlebih masalah kompensasi atau gaji.

Kulo bekerja niatnya ibadah, namanya kerja ada enak dan tidaknya, yang saya tau insentif itu ada tambahan gaji yang saya terima, sekalipun saya tukang parkir, kalo ada kehilangan kendaraan dari pengunjung atau pasien maka saya yang kena dan nama Rumah Sakit menjadi tidak baik.<sup>50</sup>

---

<sup>49</sup> Hasil wawancara ibu sela, *PHC Surabaya*.

<sup>50</sup> Hasil wawancara Petugas Parkir, *PHC Surabaya*, 12 Juni 2011

Penerapan sistem insentif yang benar bisa memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan, apapun jenis pekerjaan yang di laksanakan, kepuasan akan terermin dalam sebuah senyuman.