BAB III
PEMBAHASAN

3.1 Kegiatan Kerja Praktek

3.1.1 Jadwal Kerja Praktek

Sesuai dengan surat balasan dari RSUP Dr. HASAN SADIKIN BANDUNG dengan Nomor 311 / KP / FTIK – IFSI / UNIKOM VI / 2010, tanggal 24 Juni 2010 tentang waktu pelaksanaan Kerja Praktek di RSUP Dr. HASAN SADIKIN BANDUNG.

Pada bulan awal Agustus sampai dengan akhir bulan Agustus 2010, Kerja praktek dilaksanakan selama kurang lebih satu bulan. Terhitung dari tanggal 02 Agustus sampai dengan 31 Agustus 2010, pelaksanaan kerja praktek dilakukan lima kali dalam satu minggu.

3.1.2 Cara dan Teknik Kerja Praktek

Kerja Praktek dilaksanakan secara individu dibawah bimbingan dari pembimbing di perusahaan / instansi, metode yang digunakan antara lain praktek langsung di lapangan (observasi) dan kegiatan wawancara.

Adapun jadwal dan ketentuan yang harus di taati oleh setiap mahasiswa yang melakukan kerja praktek yaitu sebagai berikut :

1. Pelaksanaan kerja praktek di mulai dari pukul 07.00 WIB sampai pukul 16.00 WIB.
2. Pelaksanaan kerja praktek dilaksanakan setiap hari dari hari senin sampai hari jumat kecuali hari libur nasional.
3. Mahasiswa yang melakukan kerja praktek harus mengenakan pakaian yang sopan tidak boleh mengenakan kaos.

3.2 Pendahuluan

3.2.1 Analisis Masalah

Sistem imbalan dengan tuntutan organisasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan diatas yaitu “Merit Sistem“ yang akan memberi imbalan

sehingga besar kecilnya imbalan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya akan berbeda tergantung kepada prestasi dan dedikasi. Adapun kendala dalam merit sistem ini diantaranya :

1. Penilaian yang tidak obyektif dan diskriminatif serta hanya diberlakukan kepada staf pegawai saja.
2. Kurang optimalnya penerapan insentif sistem merit tersebut di Bagian SDM RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung.
3. Insentif yang diberikan atas dasar penilaian tersebut kurang menciptakan kesan serta nilai uang tersebut (insentif) tidak berarti.
4. Mesin absensi biometrik (sidik jari) yang dipergunakan sering rusak/ eror akibatnya penilaian menjadi tidak akurat terutama data pada jam datang dan pada jam pulang.

3.2.2 Analisis Prosedur Sistem Yang Sedang Berjalan

Setelah melakukan pengamatan dan wawancara tentang sistem merit maka dapat dilakukan analisis bagaimana sistem yang ada saat ini. Sistem yang ada saat ini masih bersifat tidak obyektif dan diskriminatif serta hanya diberlakukan kepada staf pegawai saja pencatatan data pegawai masih kurang optimal dalam penerapan insentif sistem merit tersebut akibatnya penilaian menjadi tidak akurat terutama data pada jam datang dan pada jam pulang dalam sistem ini masih melakukan bentuk perhitungan secara manual.

3.2.3 Definisi, Singkatan dan Akronim

PNS : Pegawai Negeri Sipil.

CPNS : Calon Pegawai Negeri Sipil.

3.3 Unsur-Unsur Yang Dinilai Dalam Merit Sistem

3.3.1 Unsur Penilaian Statis

Kelompok unsur parameter statis yang terdiri dari unsur pendidikan, golongan, masa kerja, tanggung jawab dan resiko kerja diberikan *point* (*score*)

berkisar antara satu sampai dengan delapan dengan bobot masing-masing 30%. Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

3.3.1.1 Pendidikan

Salah satu unsur dalam menentukan sistem imbalan kepada pegawai adalah pendidikan.Masing-masing pendidikan diatas diberi point (*score*) satu sampai dengan delapan, hasil dari *score* tiap-tiap tingkat pendidikan diberi bobot masing-masing 30% sehingga akan didapat nilai akhir *score* dikalikan bobot seperti tertera pada tabel berikut ini :

Tabel 3.1 Scooring dan Pembobotan

No	Tingkat Pendidikan	Score	Bobot 30%	Score X Bobot
1	Strata III (S3)	8	0,3	2,4
2	Strata II (S2)	7	0,3	2,1
3	Strata I (S1)/(D4)	6	0,3	1,8
4	Diploma III	5	0,3	1,5
5	Diploma II	4	0,3	1,2
6	Sekolah lanjutan atas / D1	3	0,3	0,9
7	Sekolah lanjutan pertama	2	0,3	0,6
8	Sekolah dasar	1	0,3	0,3

3.3.1.2 Golongan

Unsur golongan yang diperhitungkan dalam sistem merit ini terdiri dari:

1. Golongan sebagaimana diatur dalam peraturan pegawai negeri sipil (PNS)

2. Golongan penyetaraan bagi pegawai non PNS (pegawai kontrak).

Pemberian *score* dan bobot untuk masing-masing golongan kepangkatan ditentukan sebagai berikut:

Tabel 3.2 Scooring dan Pembobotan Kepangkatan

No	Golongan Kepangkatan	Score	Bobot 30%	Score X Bobot
1	IV/c s/d IV/e	8	0,3	2,4
2	IV/a s/d IV/b	7	0,3	2,1
3	III/c s/d III/d	6	0,3	1,8
4	III/a s/d III/b	5	0,3	1,5
5	II/c s/d II/d	4	0,3	1,2
6	II/a s/d II/b	3	0,3	0,9
7	I/c s/d I/d	2	0,3	0,6
8	I/a s/d I/b	1	0,3	0,3

Bagi pegawai Non PNS diberlakukan penyetaraan sebagaimana golongan kepangkatan pegawai negeri sipil. Cara penggolongannya adalah dengan membandingkan antara pengalaman kerja di RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung dengan tingkat pendidikan dari masing-masing pegawai.

Penyetaraan penggolongan ini semata-mata hanya digunakan untuk mempermudah pemberian *score* dan bobot bagi penilaian masing-masing tenaga non PNS dan tidak berlaku untuk kepentingan administrasi kepegawaian yang lainnya.secara lebih rinci tergambar dalam tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3.3 Penyetaraan Kepangkatan

No	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja							
		1≤4	5 - 8	9 - 12	13-16	17-20	21-24	25-28	≥29
1	S2	III/b	III/c	III/d	IV/a	IV/b	-	-	-

No	Tingkat Pendidikan	Masa Kerja							
		1≤4	5 - 8	9 - 12	13-16	17-20	21-24	25-28	≥29
2	S1	III/a	III/b	III/c	III/d	IV/a	-	-	-
3	D3	II/b	II/c	II/d	III/a	III/b	III/c	-	-
4	SLTA/D1	II/a	II/b	II/c	II/d	III/a	III/b	-	-
5	SMP	I/b	I/c	I/d	II/a	II/b	-	-	-

3.3.1.3 Masa Kerja

Masa kerja yang diperhitungkan dalam merit sistem ini adalah masa kerja yang dihitung sejak pegawai negeri diangkat sebagai CPNS dan dibuktikan dengan surat keputusan pengangkatan sebagai calon pegawai negeri dari pejabat yang berkompeten. Penilaian score untuk masa kerja diperhitungkan setiap empat tahun dan hasil score diberi bobot 30%.

Untuk tenaga non PNS (tenaga kontrak) masa kerja dihitung pengalaman kerja bekerja dirumah sakit ini yaitu sejak pegawai yang bersangkutan diangkat sebagai tenaga kontrak untuk pertama kali dan dibuktikan dengan surat keputusan direktur atau Direktur Utama RSUP Dr Hasan sadikin Bandung. Secara lebih rinci dapat dijabarkan dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.4 Scooring Pembobotan Masa Kerja

No	Masa Kerja / Pengalaman Kerja	Score	Bobot 30%	Score X Bobot
1	> 28 Th	8	0,3	2,4
2	> 24 – 28 Th	7	0,3	2,1
3	> 20 – 24 Th	6	0,3	1,8
4	> 16 – 20 Th	5	0,3	1,5
5	> 12 – 16 Th	4	0,3	1,2
6	> 8 – 12 Th	3	0,3	0,9
7	> 4 – 8 Th	2	0,3	0,6
8	0 – 4 Th	1	0,3	0,3

3.3.1.4 Tanggung Jawab

Unsur penilaian tanggung jawab dikaitkan dengan tugas masing-masing pegawai diunit kerja lingkungan rumah sakit,baik aspek tanggung jawab manajerial maupun aspek profesional.

Penentuan score dari setiap personil diunit kerja akan berbeda dengan unit kerja lainnya tergantung pada posisi tanggung jawab dari kedua aspek diatas .Nilai score terendah sebesar satu sedangkan score Tertinggi delapan.

Dari setiap nilai score diberikan bobot sebesar 30% akan diperoleh nilai (score x bobot) yang merupakan nilai akhir komponen tanggung jawab yang akan dijumlahkan dengan penilaian unsur lainnya.Secara lebih rinci dapat dilihat dalam lampiran I (jenjang tanggung jawab bagi pegawai RSUP Dr Hasan Sadikin Bandung).

3.3.1.5 Resiko Kerja

Setiap aktivitas kerja dirumah sakit baik pelayanan, penunjang maupun administrasi beresiko akan menimbulkan akses kerja yang mengancam keselamatan kerja baik fisik maupun mental kejiwaan.

Beraneka ragamnya jenis kerja disetiap unit kerja memerlukan penilaian khusus dari kepala unit kerja, sebagai contoh di UPF.radiologi ada petugas yang berhubungan langsung dengan pelayanan yang memungkinkan terkena efek radiasi sangat besar tetapi ditempat yang sama ada juga petugas tata usaha (sekretaris) yang tidakberhubungan langsung dengan radiasi dan tentunya tidak akan mendapatkan efek radiasi sama sekali.

Untuk hal ini maka kepala unit kerja diberi wewenang untuk melakukan modifikasi dan improvisasi dalam pemberian scooring yang lebih adil dan propesional, alasan dan batasan resiko kerja dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.5 Tingkatan Resiko

No	Atasan	Tempat Kerja	Score	Bobot	Score X Bobot
1	Karyawan bekerja ditempat yang dapat menularkan penyakit sangat tinggi	Ruang isolasi khusus penyakit infeksi,gizi,depo farmasi R.flamboyan	8	0,3	2,4
2	Karyawan bekerja didaerah penularan penyakit dan infeksius, pelayanan yang Menimbulkan stressor tinggi, mengandung bahan kimia	R12, 13, 14, unit intensif, RBA, RBB, RxI , HCU, 10A, radiotherapi, cempaka, 10B, RC2UM, RIK, emergenci, bedah cntralantthesi, gizi, Farmasi	7	0,3	2,1
3	Karyawan bekerja didaerah resiko penularan penyakit sedang, kemungkinan terjadi kecelakaan kerja karena yang berhubungan dengan alat mesin, menimbulkan stressor sedang dan menimbulkan kerugian financial (hilang uang)	Binatu, patklin, nuklir, Radiologi produksi,farmasi, kasir, A1, A2, R.19B ,19A, RGP, IPSRS, gizi perinatologi, R17 ,15, farmasi.	6	0,3	1,8

No	Atasan	Tempat Kerja	Score	Bobot	Score X Bobot
4	Karyawan bekerja didaerah ini dengan penyakit menular rendah kemungkinan kecelakaan kerja kecil karena hal-hal yang bersifat bahan kimia / gas dan memerlukan ketelitian dalam bekerja	Gizi dan farmasi	5	0,3	1,5
5	Karyawan bekerja didaerah ini kontak dengan penyakit menular rendah dan dapat menimbulkan stressor rendah	Satpam, poliklinik, kamar jenazah, TU dan distrib gudang farmasi	4	0,3	1,2
6	Karyawan bekerja didaerah ini konntak dengan penyakit rendah dan dapat mudah terjadi kecelakaan	PA, sopir	3	0,3	0,9
7	Kemungkinan kecil sekali terjadi penularan penyakit	URM, SIRS, pengawas kebersihan	2	0,3	0,6

No	Atasan	Tempat Kerja	Score	Bobot	Score X Bobot
8	Karyawan bekerja diruangan ini bekerja dengan kualitas pelayanan yang sehat dan hampir tidak ada kemungkinan tertular penyakit	Administrasi	1	0,3	0,3

3.3.2 Unsur Penilaian Dinamis

3.3.2.1 Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja pada organisasi jasa khususnya rumah sakit merupakan hal yang sulit mengingat variasi dan cakupan yang sangat luas dari setiap unit kerja, namun demikian hal tersebut diperlukan untuk pengembangan sumber daya manusia.

Dasar penilaian prestasi kerja sejauh mungkin menghindari faktor subyektif dari penilai dan mengedepankan faktor-faktor obyektif, untuk mengurangi faktor subyektif ini digunakanlah penilaian dengan memberikan point (*score*) pada unsur-unsur kritikal dari berbagai tingkatan yaitu sangat kurang, kurang, cukup, baik dan sangat baik. Masing-masing tingkatan diberikan point (*score*) sebagai berikut :

1. Sangat kurang : 2
2. Kurang : 4
3. Cukup : 6
4. Baik : 8
5. Sangat Baik : 10

Adapun penilaian prestasi kerja dilakukan untuk kurun waktu dimasa yang lalu (bulanan) dan dilakukan oleh Team yang dibentuk oleh unit kerja tersebut dengan diketahui oleh atasan langsung dari masing-masing unit kerja yaitu kepala

sub. bagian, kepala seksi, kepala instalasi, kepala bidang, kepala ruangan perawatan atau kepala unit kerja tertentu.

Adapun rincian dari penilaian prestasi kerja ini dapat digambarkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3.6 Tingkatan Resiko Prestasi Kerja

NO	FAKTOR YANG DINILAI	TINGKATAN SCORE					BOBOT 70%	SCORE X BOBOT
		SK	K	C	B	SB		
1	Sikap menghadapi pelanggan	2	4	6	8	10	0,7	
2	Kemampuan melaksanakan prosedur kerja yang ditentukan	2	4	6	8	10	0,7	
3	Kecepatan dan kecermatan menyelesaikan pekerjaan.	2	4	6	8	10	0,7	
4	Kemampuan mencapai hasil kerja (volume kegiatan) yang telah ditentukan.	2	4	6	8	10	0,7	
5	Kreativitas dan inovasi.	2	4	6	8	10	0,7	
	TOTAL SCORE	**10**	**20**	**30**	**40**	**50**		

Keterangan :

SK : Sangat Kurang

K : Kurang

C : Cukup

B : Baik

SB : Sangat Baik

Tabel 3.7 Penilaian Faktor Sikap

No	**Kriteria**	**Penilai**	**Score**	**Bobot 70%**	**Score X Bobot**
1	Dalam menghadapi pelanggan internal maupun eksternal pegawai tersebut selalu melaksanakan salam, sapa, senyum, sopan dan santun secara penuh.Dan juga bersikap responsive, empati, ringan tangan / suka menolong dan komunikatif.	SB	**10**	**0,7**	**7**
2	Dalam menghadapi pelanggan internal maupun eksternal pegawai tersebut melaksanakan 5S tersebut namun tidak penuh, bila dirata-ratakan dalam 1 bulan hanya melaksanakan kurang lebih 80%.	B	8	0,7	5,6
3	Dalam Menghadapi pelanggan pegawai tersebut tidak konsisten melaksanakan 5S tersebut, kadang melaksanakan kadang tidak, bila diperhitungkan dalam satu bulan yang bersangkutan hanya melaksanakan 50–60% dari keseluruhannya (3S yang dilaksanakan)	C	6	0,7	4,2

No	Kriteria	Penilai	Score	Bobot 70%	Score X Bobot
4	Dalam menghadapi pelanggan pegawai tersebut melaksanakan program 5S tetapi dengan frekuensi yang sangat jarang bila diperhitungkan dalam satu bulan rata-rata hanya 30 – 40% saja (hanya 2S)	K	4	0,7	2,8
5	Dalam menghadapi pelanggan pegawai tersebut hampir tak pernah melaksanakan 5S dan sangat tak acuh	SK	2	0,7	1,4

Tabel 3.8 Penilaian Faktor Kemampuan

No	Kriteria	Penilai	Score	Bobot 70%	Score X Bobot
1	Memahami prosedur kerja, mampu melaksanakan persiapan kerja, pelaksanaan kerja,evaluasi dan melaporkan hasil kerja tepat waktu	SB	10	0,7	7
2	Salah satu unsur tidak terpenuhi atau dalam penilaian kumulatif dari unsur diatas terealisasi berkisar 70% s/d 80%	B	8	0,7	5,6
3	Apabila dua unsur penilaian tidak terpenuhi atau apabila secara kumulatif penilaian dalam satu bulan hanya terealisasi berkisar 50% s/d 60%	C	6	0,7	4,2

No	Kriteria	Penilai	Score	Bobot 70%	Score X Bobot
4	Apabila tiga unsur penilaian tidak terpenuhi atau apabila secara kumulatif penilaian dalam satu bulan hanya terealisasi berkisar 30% s/d 40%	K	4	0,7	2,8
5	Apabila lima unsur penilaian tidak terpenuhi atau secara kumulatif hanya tercapai kurang dari 30%	SK	2	0,7	1,4

Tabel 3.9 Penilaian Faktor Kecepatan dan Kecermatan

No	Kriteria	Penilai	Score	Bobot 70%	Score X Bobot
1	Dalam melaksanakan tugas yang dibebankan, pegawai tersebut menyelesaikan pekerjaan selalu tepat waktu dan kadang diselesaikan sebelum waktu yang ditentukan dengan sempurna dan tidak ada yang salah	SB	10	0,7	7
2	Dalam menyelesaikan tugas pegawai tersebut dapat menyelesaikan dalam alokasi waktu yang ditentukan namun kadang - kadang terdapat keterlambatan dan hasil kerja yang dilaksanakan terdapat kesalahan-kesalahan kecil, bila diperhitungkan	B	8	0,7	5,6

	dalam kurun waktu satu bulan berbuat kesalahan berkisar kurang dari 20%				
No	**Kriteria**	**Penilai**	**Score**	**Bobot 70%**	**Score X Bobot**
3	Dalam melaksanakan pekerjaan karyawan tersebut menyelesaikan tugas dengan sering melampaui alokasi waktu yang ditentukan dengan frekuensi kesalahan dalam menyelesaikan tugas berimbang dengan hasil yang benarnya, bila diperhitungkan dalam satu bulan terdapat kesalahan kurang 40%	C	6	0,7	4,2
4	Dalam menyelesaikan tugas pekerjaan sering terlambat dengan frekuensi kesalahan lebih banyak dalam menyelesaikan tugas bila diperhitungkan dalam satu bulan terdapat kesalahan berkisar 60% dan bila diarahkan tidak memberikan respon pebaikan	K	4	0,7	2,8
5	Dalam menyelesaikan tugas pekerjaan selalu terlambat dan bekerja dengan serampangan dan salah terus,bila diingatkan tidak memperhatikan, tugas yang bersangkutan sering diselesaikan oleh orang lain karena tidak dikerjakan	SK	2	0,7	1,4

Tabel 3.10 Penilaian Faktor Pencapaian Hasil

No	Kriteria	Penilai	Score	Bobot 70%	Score X Bobot
1	Dalam kurun waktu satu bulan pegawai menyelesaikan hasil kerja secara penuh baik kualitas maupun kuantitas (volume) yang ditentukan (100%)	SB	10	0,7	7
2	Pegawai mampu menyelesaikan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas berkisar 80% dari target.	B	8	0,7	5,6
3	Pegawai mampu menyelesaikan hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas berkisar 60 - 70% dari target.	C	6	0,7	4,2
4	Pegawai hanya mampu menyelesaikan tugas atau hasil kerja berkisar 40 – 50% dari target yang ditentukan baik kualitas maupun kuantitas.	K	4	0,7	2,8
5	Pegawai hanya mampu menyelesaikan tugas (hasil karya) dibawah 30% baik kualitas maupun kuantitas.	SK	2	0,7	1,4

Tabel 3.11 Penilaian Faktor Kreativitas Dan Inovasi

No	Kriteria	Penilai	Score	Bobot 70%	Score X Bobot
1	Ide-ide atau gagasan yang diusulkan karyawan apabila direalisasikan	SB	10	0,7	7

	mempunyai dampak yang positif pada penghematan sumber daya perusahaan.				
No	**Kriteria**	**Penilai**	***Score***	**Bobot 70%**	***Score* X Bobot**
2	Usulan-usulan perbaikan metode kerja atau prosedur kerja yang disampaikan oleh karyawan, setelah ditelaah ternyata akan berdampak pada penghematan sumber daya apabila dilaksanakan	B	8	0,7	5,6
3	Dalam melaksanakan pekerjaan ia selalu memikirkan cara-cara terbaik, ia senantiasa mengusulkan ide-ide atau gagasan untuk penyempurnaan baik metode kerja maupun prosedur kerja.	C	6	0,7	4,2
4	Dalam melaksanakan pekerjaan bila ada kendala ia mau berinisiatif dan berusaha untuk mengatasinya dengan berkonsultasi kepada rekan kerja yang lebih berpengalaman atau kepada atasannya.	K	4	0,7	2,8
5	Dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan apabila menemui kendala tidak berusaha dan tidak berinisiatif untuk mengatasinya, yang bersangkutan selalu menunggu arahan dan perintah dari atasan.	SK	2	0,7	1,4

3.3.2.2 Absensi

Aspek penilaian ini bertujuan untuk meningkatkan kedisiplinan diri seorang yang akan berpengaruh pada produktivitas kerja, Pendisiplinan pegawai

adalah bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan,sikap perilaku pegawai sehingga para pegawai tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan pegawai lainnya serta meningkatkan kinerja.

Untuk maksud tersebut telah ditetapkan ketentuan standar kehadiran dengan memberikan *point* positif bagi pegawai yang datang tepat pada waktunya sebagai "*reward*" dan point negative bagi mereka yang tidak memenuhi ketentuan kehadiran sebagai hukuman.

Penilaian kehadiran ini dilakukan setiap hari dalam hari-hari kerja setiap satu bulan merupakan penjumlahan *score* positif dan *score* negative yang diperoleh karyawan dalam memenuhi standart kehadiran.

Disamping penilaian harian atas kehadiran dari masing-masing pegawai juga dilakukan pula penilaian ketidakhadiran dengan berbagai alasan yaitu karena sakit,izin maupun bolos kerja. Hasil penilaian ketidakhadiran (bolos kerja) ini merupakan hukuman dan akan mengurangi hasil penilaian kumulatif dan parameter statis dan dinamis, secara lebih rinci dapat dlilihat tabel di bawah ini :

Tabel 3.12 Penilaian Ketidakhadiran

No	**Uraian**	**Pengurangan Penilaian**
1	Ketidak hadiran karena alasan sakit, izin atasan dan cuti tahunan.	Mengurangi penilaian prestasi kerja selama yang bersangkutan sakit, izin maupun cuti tahunan.
2	Cuti besar, cuti hamil dan cuti diluar tanggungan negara	Tidak diperhitungkan score meritnya (tidak diberikan insentif).

No	Uraian	Pengurangan Penilaian
3	Ketidakhadiran karena bolos kerja selama : a. satu hari b. dua hari c. tiga hari d. empat hari e. lima hari	Mengurangi nilai komulatif dari penilaian parameter statis dan dinamis : a. Dipotong 20% b. Dipotong 40% c. Dipotong 60% d. Dipotong 80% e. Dipotong 100%

Tabel 3.13 Waktu Kerja Dengan Tiga *Shift*

No	Waktu Datang	Score	Waktu Pulang	Score
1	Dinas Pagi ≤ 07.00 s/d 07.15 07.16 sd 07.30 ≥ 07.31	0,4 0 -0,4	≤ 14.00 ≥ 14.00	-0,4 0
2	Dinas Sore ≤ 14.00 s/d 14.15 14.16 sd 14.30 ≥ 14.31	0,4 0 -0,4	≤ 21.00 ≥ 21.00	-0,4 0
3	Dinas Malam ≤ 21.00 s/d 21.15 21.16 sd 21.30 ≥ 21.31	0,4 0 -0,4	≤ 07.00 ≥ 07.00	-0,4 0

Tabel 3.14 Waktu Kerja di Instalasi Gizi

Tenaga Pengolahan Dan Penyaluran Makanan					
No	**Waktu Dinas**	**Waktu Datang**		**Waktu Pulang**	
		Senin s/d minggu	**Score**	**Senin s/d minggu**	**Score**
1	Dinas Shubuh	≤ 05.00 s/d 05.15 05.16 sd 05.30 ≥ 05.31	0,4 0 -0,4	≤ 12.00 ≥ 12.00	-0,4 0
2	Dinas Pagi	≤ 07.00 s/d 07.15 07.16 sd 12.30 ≥ 14.31	0,4 0 -0,4	≤ 14.00 ≥ 14.00	-0,4 0
3	Dinas sore	≤ 11.30 s/d 11.45 11.46 sd 12.00 ≥ 12.00	0,4 0 -0,4	≤ 18.00 ≥ 18.00	-0,4 0
Tenaga Pelayanan Gizi Ruang Rawat					
No	**Waktu Dinas**	**Waktu Datang**		**Waktu Pulang**	
		Senin s/d minggu	**Score**	**Senin s/d minggu**	**Score**
1	Dinas Pagi I	≤ 06.45 s/d 07.00 07.01 sd 07.15 ≥ 07.16	0,4 0 -0,4	≤ 13.15 ≥ 13.15	-0,4 0
2	Dinas Pagi II	≤ 07.30 s/d 07.45 07.46 sd 08.00 ≥ 08.00	0,4 0 -0,4	≤ 14.00 ≥ 14.00	-0,4 0
3	Dinas Sore	≤ 12.15 s/d 12.30 12.31 sd 12.45 ≥ 12.45	0,4 0 -0,4	≤ 18.45 ≥ 18.45	-0,4 0

Tenaga Administrasi					
No	**Waktu Dinas**	**Waktu Datang**		**Waktu Pulang**	
		Senin s/d Kamis **Minggu/Libur**	**Score**	**Senin s/d Kamis** **Minggu/Libur**	**Score**
1	Pagi	≤ 07.00 s/d 07.15 07.16 sd 07.30 ≥ 07.31	0,4 0 -0,4	≤ 14.00 ≥ 14.00	-0,4 0
		Jum'at	**Score**	**Jum'at**	**Score**
		≤ 07.30 s/d 07.45 07.46 sd 08.00 ≥ 08.01	0,4 0 -0,4	≤ 13.30 ≥ 13.30	-0,4 0
		Sabtu	**Score**	**Sabtu**	**Score**
		≤ 07.30 s/d 07.45 07.46 sd 08.00 ≥ 08.01	0,4 0 -0,4	≤ 13.00 ≥ 13.00	-0,4 0

Catatan :

1. Apabila pegawai datang lebih awal atau pulang lebih lambat karena tugasnya, maka akan diperhitungkan sebagai kelebihan jam kerja.
2. Kelebihan jam kerja akan dihitung proporsional dan direkapitulasi selama satu minggu.

Tabel 3.15 Waktu Kerja Dengan Dua Shift

No	**Waktu datang**	**Score**	**Waktu Pulang**	**Score**
1	Dinas Pagi ≤ 07.00 s/d 07.15 07.16 sd 07.30 ≥ 07.31	0,4 0 -0,4	≤ 19.00 ≥ 19.00	-0,4 0

No	Waktu datang	Score	Waktu Pulang	Score
2	Dinas Malam ≤ 19.00 s/d 19.15 19.16 sd 19.30 ≥ 19.31	0,4 0 -0,4	≤ 07.00 ≥ 07.00	-0,4 0

Tabel 3.16 Waktu Kerja Dengan Satu Shift

No	Waktu datang	Score	Waktu Pulang	Score
1	Dinas Pagi ≤ 07.00 s/d 07.15 07.16 sd 07.30 ≥ 07.31	0,4 0 -0,4	≤ 19.00 ≥ 19.00	-0,4 0

Tabel 3.17 Waktu Dinas

No	Waktu Datang	Score	Waktu Pulang	Score
1	Senin s/d Kamis ≤ 07.00 s/d 07.15 07.16 sd 07.30 ≥ 07.31	0,4 0 -0,4	≤ 14.00 ≥ 14.00	-0,4 0
2	Hari Jum’at ≤ 07.30 s/d 07.45 07.46 sd 08.00 ≥ 08.00	0,4 0 -0,4	≤ 11.30 ≥ 11.30	-0,4 0

No	Waktu Datang	Score	Waktu Pulang	Score
3	Hari Sabtu ≤ 07.00 s/d 07.15 07.16 sd 07.30 ≥ 07.30	0,4 0 -0,4	≤ 12.30 ≥ 12.30	-0,4 0

Setiap awal bulan atasan langsung pegawai (Kepala seksi, kepala Sub.Bag, kepala Instalasi, kepala ruangan perawatan dan kepala unit kerja) diwajibkan melakukan rekapitulasi penilaian selama satu bulan yang lalu.

Total *score* positif dikurangi *score negatif* merupakan total *score* akhir untuk kemudian didapat nilai akhir laporan absensi.

3.3.3 Pengolahan Data Hasil Penilaian Kinerja

Seperti telah diuraikan dimuka bahwa penilaian kinerja seseorang pegawai diperhitungkan dari dua kelompok penilaian,yaitu kelompok statis dan kelompok yang bersifat dinamis.

Penilaian dari kelompok statis data diperoleh dan diolah di bagian SDM. Sub.Bag. Kesejahteraan dan Informasi Pegawai,hal tersebut dimungkinkan krena sub.bagian tersebut sebagai pusat data kepegawaian.

Sedangkan kelompok dinamis terdiri dari prestasi kerja dan absensi petugas penilaian diserahkan kepada team kecil yang dibentuk oleh atasan langsung dari masing-masing unit kerja.

Hasil penilaian parameter dinamis diolah oleh kepala unit kerja dan dilakukan secara kontinyu setiap bulan dengan alokasi waktu sesuai jadwal yang ditentukan (lampiran I).

3.3.3.1 Perhitungan Scoring

Penilaian / *scoring* kelompok statis dilakukan di Sub.bagian Kesejahteraan dan informasi berdasarkan panduan, sedangkan penilaian untuk kelompok dinamis

dilaksanakn oleh *team* yang dibentuk oleh kepala unit kerja sebagai atasan dari karyawan yang bekerja diunit kerja masing-masing.

3.3.3.2 Besaran Insentif

1. "Dana Insentif Tambahan" yang dialokasikan ole RSUP Dr.Hasan Sadikin Bandung untuk mempermudah dalam penyusunan anggaran ditetapkan berdasarkan jumlah pegawai (kapitas) yang selanjutnya dana tersebut akan diperebutkan dengan menggunakan sistem merit di masing-masing unit kerja.
2. Total dana yang dialokasikan untuk masing-masing pegawai diatas dikalikan dengan jumlah pegawai aktif yang bekerja dimasing-masing unit kerja yang hasilnya di bagi oleh (*score* x bobot) akhir seluruh pegawai diunit kerja tersebut,akan didapat nilai satuan jumlah rupiah.
3. Besaran insentif yang diterimakan ke setiap berdasarkan hasil / prestasi seseorang yang dihitung berdasarkan *score* akhir dikalikan nilai uang per *score*.
4. Insentif yang diterima pegawai sudah diperhitungkan pajak penghasilannya (Netto).

3.3.3.3 Studi Kasus

Adapun cara perhitungan untuk menentukan perhitungan merit sistem ini diantaranya adalah sebagai berikut :

3.3.3.3.1 Penilaian Kehadiran

Cara pemberian penilaian daftar kehadiran dapat dilihat dalam bagian absensi serta cara pemberian *score* kehadiran baik itu shift malam, siang maupun pagi, dapat dilihat dari waktu yang ditentukan agar dapat mengetahui cara perhitungannya.

Pada setiap kehadiran pegawai setiap harinya dinilai oleh pimpinan masing-masing oleh kepala bagian apabila masuk dinas pagi, sore maupun malam. Kita ambil contoh masuk pada dinas pagi apabila kurang dari jam 07.00 s/d 07.15

di berikan dengan *score* 0,4 dan tepat pada masuk pada jam 07.16 s/d 07.30 yang ditentukan akan diberikan *score* 0 sedangkan masuk lebih dari jam yang ditentukan yaitu lebih dari jam 07.31 akan di beri *score* -0,4 pada setiap pegawai dan kemudian jumlahkan tanggal penilaian maka akan diperoleh nilai total *score*, seperti pada tabel dibawah ini.

Tabel 3.18 Penilaian Kehadiran

NO	NAMA PEGAWAI	NIP.	TANGGAL PENILAIAN										TOTAL SCORE
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Sutarman	140108023	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	4,0
2	Mursidi	140118952	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	4,0
3	Surat	140152072	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	4,0
4	Mumu	140154276	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	4,0
5	Adang Ridawangsah	140154910	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	4,0

3.3.3.3.2 Penilaian Faktor Statis

Pada perhitungan statis yang harus kita perhitungkan adalah pendidikan, masa kerja, golongan, tanggung jawab dan resiko penilaian ini juga diberi nilai oleh masing-masing kepala staf bagian atau atasan kepada pegawai.

cara penilaian faktor statis dapat diperhitungkan dengan cara memberikan nilai *score* pendidikan, masa kerja, golongan, tanggung jawab dan resiko pada setiap pegawai. Agar dapat mengetahui masa kerja kita dapat menghitung dengan lamanya pegawai bekerja di instansi misalkan lama pekerja pegawai mulai masuk tanggal 01 may 1976 hingga tanggal 1 januari 2011 maka akan kita peroleh perhitungan lama bekerja yaitu 12663 hari lalu dibagi dengan 365 hari (1 tahun) maka akan didapat perhitungan masa kerja dan diberi *score* oleh pimpinan staf.

Lalu cara perhitungan nilai total *score* dapat dihitung dengan menjumlahkan *score* nilai yaitu *score* pendidikan, *score* masa kerja, *score* golongan, *score* tanggung jawab dan *score* resiko. Menghitung (total score x

30%) dapat dihitung jumlah total *score* yang telah didapat lalu dikalikan dengan nilai 30%, nilai 30% tersebut telah ditentukan dari instansi.

3.3.3.3.3 Penilaian Faktor Dinamis

Sistem penilaian dinamis dapat dihitung sama dengan cara perhitungan faktor penilaian statis yaitu dengan mengisikan tingkatan *score*, bedanya pada penilaian dinamis yaitu dengan cara penilaiannya Sangat Kurang bernilai dua, kurang bernilai empat, cukup bernilai enam, baik bernilai delapan dan sangat baik bernilai sepuluh. Seperti tabel dibawah ini.

Tabel 3.19 Penilaian Faktor Dinamis

NO	NIP	NAMA PEGAWAI	PENILAIAN FAKTOR DINAMIS					TOTAL SCORE	TOTAL SCORE X 70 %
			P1	P2	P3	P4	P5		
1	140108023	Sutarman	8	8	8	9	8	41	28,7
2	140118952	Mursidi	8	8	8	8	8	40	28
3	140152072	Surat	8	8	7	8	8	39	27,3
4	140154276	Mumu	8	7	7	7	7	36	25,2
5	140154910	Adang Ridawangsah	8	8	8	8	8	40	28

3.3.3.3.4 Penilaian Hasil

Setelah menghitung nilai absensi pegawai serta menghitung penilaian statis dan dinamis kemudian kita dapat menghitung penilaian hasil insentif pegawai, untuk menghitung " total *score* kotor" yaitu dengan cara hasil jumlah menjumlahkan total score statis, total *score* dinamis dan taotal score absensi, selanjutnya menghitung total *score* bersih dengan rumus (total *score* kotor - (total *score* kotor * sanksi tidak hadir)).

Menghitung nilai perscore yaitu dengan cara nilai kapitalitas yang ditentukan sebesar misal 2.600.000 untuk penmagian insentif lalu dibagi dengan total *score* bersih, lalu hitung total nilai kotor dengan rumus (total *score* bersih * nilai perscore) lalu menghitung jumlah yang diterima dengan rumus (total nilai

kotor – pajak) sebelum menghitung jumlah yang diterima harus menghitung pajak yang telah ditentukan misalnya 5% jadi pajak menghitungnya dengan rumus (total nilai kotor * 5%) maka kita dapat menghitung total yang diterima.