



Analisis Produktivitas Kerja Pegawai Dalam Meningkatkan Pelayanan Prima di Bagian Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Umum Pusat Dr. Sardjito

Esa Septian

Program Studi Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Bojonegoro

Email: esaseptian28@gmail.com

ARTICLE HISTORY

Received 31 Oktober 2023]

Revised [30 November 2023]

Accepted [17 Desember 2023]

KEYWORDS

Productivity, Human Resources, Output

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tingkat produktivitas kerja pegawai di Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Dr. Sardjito dalam meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kuantitas kerja menunjukkan bahwa beban kerja yang telah dibebankan kepada karyawan di Bagian SDM masih belum merata antar karyawan. Kualitas kerja yang dihasilkan berupa output belum optimal dalam melakukan dalam pendelegasian wewenang. Dari segi ketepatan waktu sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing namun adanya penambahan beban kerja membuat output yang dihasilkan kurang maksimal. Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan antara lain sikap mental yang memotivasi, karyawan yang berkompeten, sarana produksi, pemanfaatan teknologi, dan jenjang karir.

ABSTRACT

This study aims to analyze the level of employee productivity in the Human Resources Section of the Central General Hospital (RSUP) Dr. Sardjito in improving excellent service to the community. The type of research used in this research is descriptive qualitative with a case study approach. Data collection techniques through interviews, observation, and documentation. Data analysis uses the Miles and Huberman model through data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The results of this study indicate that the quantity of work shows that the workload that has been assigned to employees in the HR Department is still uneven between employees. The quality of work produced in the form of output has not been optimal in the delegation of authority. In terms of timeliness, it is by the main tasks and functions of each but the additional workload makes the resulting output less than optimal. Factors affecting employee work productivity include a motivating mental attitude, competent employees, production facilities, technology utilization, and career paths.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai faktor penentu dalam kebijakan rumah sakit dan keputusan penyedia layanan pasien. Sumber daya manusia yang kompeten memainkan peran penting dalam sebuah bisnis karena tanpa dukungan mereka, perusahaan akan kesulitan untuk mencapai tujuannya dan sulit untuk berkembang. Setiap perusahaan menggunakan penyediaan layanan terbaik sebagai strategi kompetitif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan internal dan eksternal (Khan & Matlay, 2009). Penyelenggaraan dalam mengelola SDM di Bagian Sumber daya Manusia RSUP Dr. Sardjito Yogyakarta memiliki 2 (dua) Sub yaitu Sub Bagian Pengembangan SDM dan Sub Bagian Administrasi Kepegawaian. Bagian Sumber Daya Manusia di RSUP Dr. Sardjito mempunyai fungsi sebagai penyusunan program pendayagunaan dan pengembangan SDM, pelaksanaan urusan mutasi pegawai, dan administrasi kepegawaian serta pelaksanaan pembinaan, pemberhentian dan kesejahteraan pegawai. Dalam hal ini Sub Bagian Pengembangan SDM mempunyai fokus dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi serta menyiapkan bahan penyusunan program pendayagunaan dan pengembangan SDM.

Pengelolaan Sumber Daya Manusia di RSUP Dr. Sardjito bertujuan untuk meningkatkan kualitas pegawai yang unggul agar mampu mewujudkan visi dan misi RSUP Dr. Sardjito dengan baik dan mengupayakan pengembangan SDM agar pegawai memiliki kompetensi/keahlian di bidangnya. Dilansir dari laman kemenkeu.go.id (2021), menyatakan bahwa dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) sesuai dengan jabatan masing-masing pegawai dituntut untuk bekerja dengan "Excellent Service" untuk dapat menciptakan pegawai yang mampu memberikan pelayanan prima dengan mempunyai semangat kerja yang tinggi sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang optimal.

Produktivitas kerja merupakan hasil interaksi antara kemampuan kerja (*ability*) dan motivasi (*motivation*). Adapun kemampuan dibentuk dan dipengaruhi oleh pengetahuan dan keterampilan (Djuwita, 2011). Upaya untuk menciptakan produktivitas kerja dalam mencapai efektif dalam mencapai tujuan organisasi dan efisien menyiratkan kemampuan untuk menggunakan masukan atau sumber daya dengan cara yang benar dimana sumber daya yang digunakan dalam jumlah minimal untuk mencapai hasil atau kinerja yang optimal (Mohamed et al., 2018).

Salah satu faktor kunci dalam menentukan apakah suatu proses layanan berhasil diterapkan adalah produktivitas (Veza et al., 2017). Produktivitas kerja adalah metrik yang digunakan oleh organisasi dan perusahaan untuk menunjukkan bagaimana mereka menimbang input dan output di samping fungsi tenaga kerja pada waktu tertentu (Sunyoto, 2012). Ketika mencoba untuk meningkatkan kinerja staf, yang dapat bermanfaat bagi kemajuan rumah sakit, produktivitas karyawan adalah fokus utama. Untuk memungkinkan anggota staf bekerja sesuai dengan Standar Prosedur Operasional (SPO) yang relevan, manajemen SDM berfokus pada penyediaan berbagai peluang pelatihan (Apriliana & Nawangsari, 2021; Tampubolon, 2014). Semakin produktifnya SDM di suatu organisasi maka akan menjadi aset yang menguntungkan. Sehingga pegawai produktivitas akan menghasilkan prestasi kerja yang baik. Selain itu, pegawai akan menunjukkan semangat kerja yang tinggi, memberikan loyalitas, dan dedikasi dalam bekerja sehingga dapat mencapai tujuan yang sesuai dengan visi misi organisasi (Simon, 2017).

Fokus khusus diberikan pada produktivitas, yang merupakan masalah penting, terutama di sektor jasa. Produktivitas yang tinggi merupakan tanda pertumbuhan dan kesuksesan bagi bisnis atau organisasi apa pun. Tidak dapat disangkal bahwa kapasitas SDM dengan tenaga kerja yang cukup besar dan sumber daya yang banyak berkaitan dengan hasil kerja yang tinggi. Setiap bisnis atau organisasi menginginkan pekerjanya memiliki produktivitas yang tinggi, oleh karena itu para eksekutif harus mengetahui variabel-variabel yang mempengaruhi produktivitas pekerjanya. Simanjuntak menyatakan dalam (Douw et al., 2021), bahwa berbagai faktor internal dan eksternal, seperti lingkungan bisnis dan kebijakan pemerintah secara umum, serta karakteristik pribadi seperti pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap, motivasi, gizi, dan kesehatan, berdampak pada produktivitas karyawan di tempat kerja. Sarana produksi, lingkungan kerja, iklim, dan tingkat pendapatan atau upah merupakan elemen tambahan yang berdampak pada produktivitas karyawan.

Menurut penelitian Lusiana (2018), satu-satunya variabel yang menunjukkan nilai positif terhadap produktivitas adalah konsentrasi kerja. Variabel lainnya, seperti gaya kepemimpinan, ketepatan waktu masuk kerja, hasil kerja yang sesuai dengan harapan, dan tingkat keterampilan pendidikan, semuanya menunjukkan nilai negatif, seperti yang ditunjukkan oleh tanggapan dari staf TVRI di Kalimantan Selatan. Menurut penelitian Puspitasari & Purwanti (2019), sebuah bisnis seringkali menghasilkan pekerjaan dengan kualitas yang berbeda-beda untuk setiap individu, yang menghasilkan kuantitas dan kualitas hasil kerja. Beberapa faktor, seperti disiplin karyawan dan insentif kerja, berkontribusi terhadap perbedaan tersebut. Hal ini diperkuat oleh temuan penelitian oleh Baiti et al., (2020), yang menunjukkan bahwa di PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta, suasana kerja, disiplin, dan motivasi semuanya berpengaruh positif dan signifikan terhadap produksi.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti memilih topik produktivitas kerja di Bagian SDM RSUP Dr. Sardjito DIY karena produktivitas kerja sebagai bagian yang sangat penting bagi institusi RSUP Dr. Sardjito dalam menjalankan aktivitas pekerjaan di Bagian SDM. Kemajuan SDM di RSUP Dr. Sardjito sangat tergantung pada produk pekerjaan yang dihasilkan oleh para pegawai di Bagian SDM Dr. Sardjito DIY. Ukuran yang diambil dalam penentuan tingkat tinggi rendahnya produktivitas pegawai melalui kuantitas, kualitas dan waktu pekerjaan serta perilaku dari pegawai. Di samping itu, dalam meningkatkan produktivitas kerja banyak faktor-faktor yang mempengaruhinya.

LANDASAN TEORI

Produktivitas Kerja

Pertama, produktivitas, menurut Umar (2002), pada dasarnya adalah cara berpikir yang secara konsisten memiliki keyakinan bahwa kehidupan hari ini lebih baik dari hari kemarin dan akan terus lebih baik esok hari dibandingkan hari ini, dan kedua, produktivitas secara umum didefinisikan sebagai rasio total sumber daya yang digunakan (input) terhadap hasil yang dicapai (output).

Produktivitas kerja, menurut Siagian (2008), adalah kemampuan untuk menghasilkan produksi yang terbaik atau tertinggi dengan sumber daya dan sarana yang ada. Hubungan antara hasil kerja dengan satuan waktu, yang dihubungkan dengan produksi komoditas yang dihasilkan oleh seorang karyawan, pada dasarnya digambarkan dengan produktivitas kerja karyawan. Seorang pekerja dikatakan produktif apabila ia mampu menghasilkan lebih banyak dalam waktu yang sama dengan pekerja lainnya. Dengan kata lain, seorang pekerja dikatakan lebih produktif dibandingkan pekerja lain jika ia dapat menyelesaikan tugas lebih cepat dan dengan produk yang memenuhi persyaratan kualitas dan standar perusahaan



(Anggriani & Saputra, 2019). Produktivitas kerja menurut Hasibuan (2012) adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan masukan yang digunakan untuk menghasilkan suatu produk. Berdasarkan penjelasan di atas, produktivitas dapat didefinisikan sebagai kapasitas suatu kegiatan untuk memenuhi target yang telah ditetapkan baik secara kuantitas maupun kualitas. Rasio input terhadap output disebut produktivitas, dan produktivitas yang lebih tinggi menghasilkan produksi output yang lebih tinggi. Selain upaya organisasi, produktivitas juga dapat dicapai oleh manusia yang bertindak sebagai makhluk yang produktif dalam hal penggunaan waktu dan sumber daya. Simamora (2004) menyatakan bahwa kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu dari tugas-tugas diperhitungkan dalam menghitung produktivitas di tempat kerja:

mendefinisikan produktivitas kerja sebagai kemampuan untuk menghasilkan keluaran yang optimal atau maksimal dengan menggunakan sarana dan prasarana yang tersedia. Produktivitas kerja karyawan pada dasarnya menggambarkan hubungan antara hasil kerja dengan satuan waktu, yang dihubungkan dengan output komoditas yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Jika seorang pekerja dapat menghasilkan lebih banyak dalam jumlah waktu yang sama dengan pekerja lain, maka pekerja tersebut dianggap produktif. Dinyatakan sebaliknya, seorang karyawan menunjukkan produktivitas yang lebih besar jika, dibandingkan dengan karyawan lain, ia dapat menghasilkan barang yang memenuhi standar dan kualitas perusahaan dalam waktu yang lebih singkat. Menurut Hasibuan (2012), produktivitas kerja merupakan perbandingan antara nilai tambah suatu produk dengan teknik pengerjaan yang unggul. Dari uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa produktivitas merupakan pengukuran kemampuan suatu kegiatan untuk mencapai sasaran kuantitas dan kualitas yang telah ditetapkan. Produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input), semakin besar produktivitas maka semakin banyak hasil (output) yang dihasilkan. Produktivitas dapat dicapai tidak hanya melalui kegiatan organisasi, tetapi juga melalui peran manusia sebagai makhluk yang produktif terhadap penggunaan sumber daya dan waktu. Menurut Simamora (2004), pengukuran produktivitas kerja melibatkan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu dari suatu tugas:

1. Kuantitas kerja adalah perbandingan jumlah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan organisasi atau perusahaan dibandingkan dengan standar yang ada atau persyaratan organisasi.
2. Kualitas kerja adalah hasil standar yang terkait dengan kualitas produk yang dihasilkan oleh pekerja; dalam hal ini, kualitas kerja mengacu pada kemahiran teknis pekerja dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan persyaratan perusahaan.
3. Dari perspektif memaksimalkan jumlah waktu yang tersedia untuk aktivitas lain dan berkoordinasi dengan hasil keluaran, ketepatan waktu adalah sejauh mana suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan. Pendapat karyawan mengenai aktivitas yang ditugaskan pada awal hari kerja dan diselesaikan pada akhir hari kerja digunakan untuk mengukur ketepatan waktu.

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan/organisasi. Menurut Sedarmayanti (2009), variabel-variabel berikut ini dapat mempengaruhi produktivitas kerja:

1. Sikap mental, berupa :
 - a. Motivasi kerja
 - b. Disiplin kerja
 - c. Etika kerja
2. Pendidikan Secara umum, memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi akan memiliki perspektif yang lebih luas, terutama mengenai pentingnya produktivitas. Pendidikan dapat mengacu pada instruksi formal dan informal. Kesadaran yang lebih tinggi akan pentingnya produktivitas akan memotivasi karyawan untuk melakukan tindakan yang produktif.
3. Dalam hal-hal tertentu, jika karyawan lebih kompeten, mereka akan dapat bekerja dan memanfaatkan fasilitas kerja dengan lebih efektif. Jika karyawan memiliki kemampuan dan pengalaman yang memadai, mereka akan menjadi lebih terampil.
4. Kondisi dan iklim kerja, lingkungan dan budaya kerja yang positif akan mendorong karyawan untuk menikmati pekerjaan mereka dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik demi meningkatkan produktivitas.
5. Teknik produksi, kualitas fasilitas produksi mempengaruhi peningkatan produktivitas. Jika metode produksi yang digunakan tidak memadai, mungkin akan terjadi pemborosan material.
6. Jika teknologi yang digunakan tepat dan pada tingkat yang lebih maju, maka akan memungkinkan untuk: 1) Menyelesaikan proses produksi tepat waktu; 2) Meningkatkan kuantitas dan kualitas output; dan 3) Meminimalkan pemborosan bahan sisa.
7. Prospek pencapaian, karyawan mengharapkan peningkatan karir atau pengembangan potensi diri yang akan menguntungkan dirinya dan perusahaan. Akan ada dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi dan pemanfaatan potensi diri untuk meningkatkan produktivitas kerja jika ada peluang untuk sukses.

METODE PENELITIAN

Metode Analisis

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif deskriptif dalam metodologinya. Menurut Yusuf (2014), penelitian kualitatif mencari jawaban atas suatu fenomena melalui pencarian makna, pemahaman, identifikasi konsep, gejala, simbol, dan deskripsi; bersifat alamiah dan holistik. Penelitian ini mengutamakan kualitas, menggunakan berbagai metodologi, dan disajikan secara naratif. Menurut Moloeng, (2009), berikut ini adalah metode pengumpulan data penelitian: Pertama, salah satu teknik pengumpulan data adalah observasi, yang meliputi kegiatan pemusatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh alat indra. Kedua, wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan pedoman wawancara yang telah disiapkan sebelumnya. Ketiga, dokumentasi sebagai metode pengumpulan data melalui penelaahan arsip atau dokumen, baik data primer maupun data sekunder. Dalam penerapan model Miles dan Huberman untuk analisis data oleh Yusuf (2014), aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas melalui reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Produktivitas Kerja Pegawai

Tingkat Produktivitas kerja di Bagian SDM RSUP Dr. Sardjito dapat ditinjau secara Kuantitas, Kualitas dan ketepatan waktu bekerja. Para *Stakeholder* Pimpinan organisasi berusaha untuk merancang strategi untuk para pegawai dapat meningkatkan produktivitas kerja dan menunjukkan kemampuan untuk memberikan inovasi-inovasi terbaru terobosan dalam inovasi pelayanan publik. *"Kami mengharapkan kinerja pegawai dapat terus berkembang, agar pegawai dapat meningkatkan produktivitas sehingga pegawai dapat berprestasi dan leluasa mengembangkan kemampuannya dalam berinovasi"* wawancara dengan Kasubag Bagian SDM.

1. Kuantitas Kerja Pegawai SDM RSUP Dr. Sardjito

Jumlah kerja yang diselesaikan dalam suatu periode waktu yang telah ditentukan keberhasilan yang dicapai. Kuantitas pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan bidang yang menjadi beban kerja sesuai tugas pokok dan fungsi. Beban kerja yang telah dibebankan terhadap pegawai di Bagian SDM masih belum merata antar pegawai. Hal ini berakibat terhadap tidak produktif nya pegawai karena pegawai di bagian SDM sudah terbiasa mengemban beban yang sudah didapatkan tidak mau untuk adanya pembagian atau pengurangan beban kerja dalam pegawai ke pegawai yang lainnya.

Kuantitas secara umum berupa fisik yang telah dikerjakan dan perbedaan antara target yang telah ditentukan oleh pimpinan dengan capaian hasil yang dilakukan oleh pegawai dengan disesuaikan bobot masing-masing tupoksinya. Sehingga pada akhirnya terdapat nilai hasil kinerja yang dicapai oleh pegawai selama satu bulan tersebut. Produktivitas akan dihadapkan dengan rajin dan malasnya pegawai ditinjau dari pelaksanaan Tupoksi. Lambatnya proses layanan dapat diakibatkan karena kemampuan pegawai dan kaitannya dengan prosedur yang melibatkan satuan kerja lain. Dalam hal ini membutuhkan proses yang panjang dan terkesan lama seperti halnya memproduksi Surat Keputusan (SK) dengan membutuhkan pertimbangan revisi dari satuan kerja di Bagian Hukum dan Hubungan Masyarakat. Sehingga menghambat pekerjaan lain sehingga terlihat banyak pekerjaan yang tertunda yang membuat pegawai belum optimal dalam produktivitas kerjanya.

Secara kuantitas pekerjaan pegawai Bagian SDM bekerja sesuai dengan tupoksi namun capaiannya masih belum meratanya beban tugas yang ditentukan. Sehingga harus adanya pemerataan tugas dan tanggung jawab yang ideal. Selain itu uji validasi terkait beban kerja yang selama ini menjadi tolak ukur suatu instansi belum memiliki keakuratan sebagai analisis perencanaan kebutuhan SDM dalam mengemban tugas pokok dan fungsi. Namun dapat dilihat jika beban kerja mengalami surplus maka terjadinya ketidakproduktifan pegawai yang harusnya dapat dimutasikan ke tempat lain. Tetapi jika beban kerja mengalami defisit maka dilakukan penyesuaian sesuai beban kerja yang ditelaah. Evaluasi kinerja sangat diperlukan dalam setiap tahapan untuk dimonitoring bahwa semua pegawai dapat meningkatkan kuantitas produktivitas kerja pegawai dengan efektif dan efisien.

2. Kualitas Kerja Pegawai SDM RSUP Dr. Sardjito

Hasil kerja yang dicapai sesuai dengan *standar* persyaratan yang telah ditetapkan. Kualitas kerja yang dihasilkan berupa *output* cukup baik namun terlihat masih belum optimal. Mutu produk pekerjaan yang dihasilkan dari pegawai di Bagian SDM berkaitan dengan revisi-revisi penulisan yang masih belum dapat menguasai karena itu banyak revisi produk kerja yang dikerjakan oleh pegawai. Selain itu, produk hasil kerja atau kuantitas produk yang dihasilkan tidak menjamin dalam baiknya kualitas dari produk tersebut. Hal ini karena tergantung kepada atasan yang menilai produk yang dikerjakan oleh



pegawai. Masih banyak produk hasil yang belum sesuai karena terjadinya *miss communication* antara atasan dengan bawahan dalam pelimpahan wewenang.

Komunikasi yang dibangun dapat saling terus menerus terjalin antara pimpinan dengan bawahan. Partisipasi aktif dari bawahan menunjukkan antusiasnya dalam melakukan pekerjaan. Komunikasi antar pegawai maupun dengan atasan dalam meminimalisir kesalahpahaman dalam pelimpahan tugas wewenang dan tanggung jawab. Maka perlu kegiatan diskusi dalam pemecahan masalah yang dialami dan peran para pimpinan yang “menjemput bola” yaitu dengan mendatangi meja pegawai langsung agar dapat lebih berinteraksi dengan bawahan dan menemukan masalah serta mencari solusi. Dalam kualitas kerja ini pegawai dapat hal yang menjadi utama dalam menghasilkan produk hasil kerjanya yaitu bukan seberapa banyak yang dihasilkan.

3. Pengawasan dalam ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaannya

Produktivitas kerja pegawai sebagai upaya dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu dan cepat. Sehingga proses pelayanan menjadi maksimal dan menunjukkan kualitas kemampuan diri dalam waktu menyelesaikan produk pekerjaannya. Hal ini diperlukannya pengawasan vertikal maupun horizontal yaitu pengawasan antara atasan terhadap bawahannya dan antar sesama pegawai. Sehingga pekerjaan yang lambat dapat saling dimonitoring dan mengevaluasi produktivitas pegawainya agar tidak terlihat santai dan malas menunda-nunda pekerjaannya. Setiap pegawai harusnya memiliki target sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan produktif sesuai prosedur yang telah ditentukan.

Dengan adanya aspek penilaian kinerja dapat memacu pegawai untuk lebih bekerja dengan semangat. Dalam proses kerja pegawai Bagian SDM di RSUP Dr. Sardjito bekerja dengan sesuai tupoksi yang ditentukan. Sasaran kerja dalam hal ini berkaitan dengan tugas pokok jabatan dalam mendukung keberhasilan pencapaian kinerja. Kemampuan bekerja pegawai dalam menghasilkan produk dapat saling membantu namun terdapat pegawai yang berhalangan hadir. Adanya pekerjaan yang tidak sesuai dengan tupoksi dapat dikerjakan namun menambah beban kerja dan hal ini akan semakin bertambah sehingga pekerjaan tidak dapat terselesaikan dengan baik.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Pegawai

a. Sikap mental, berupa : motivasi kerja, disiplin kerja, etika.

Proses bekerja menunjukkan upaya dalam meningkatkan produktivitas yang dilakukan oleh pimpinan terhadap bawahannya. Dorongan motivasi dalam bekerja terlihat standar belum memiliki acuan motivasi dalam meningkatkan kinerjanya yang menjadi semangat pegawai dalam bekerja. Disisi lain status kepegawaian menjadi persoalan yang terjadi di bagian SDM karena hampir 50% pegawai di bagian SDM berstatus pegawai non Pegawai Negeri Sipil (PNS) bahkan kontrak dan pegawai *outsourcing* hal ini menyangkut pengakuan pekerjaan terhadap pegawai dalam menduduki status pekerjaan sebagai pegawai tetap bahkan menjadi PNS.

Motivasi kerja pegawai masih rendah karena hal ini mempengaruhi cara kerja pegawai yang kurang memiliki rasa semangat dalam bekerja. Selain itu selama pengamatan yang dilakukan, etika yang berkembang Bagian SDM di RSUP Dr. Sardjito sudah baik dengan menerapkan budaya jabat tangan saat datang ke ruangan kantor untuk menumbuhkan keakraban pegawai satu sama lain. Namun, pada kedisiplinan kerja dari pegawai belum mencerminkan kedisiplinan yang optimal. Seorang pegawai yang memiliki tingkat produktivitas tinggi akan memiliki semangat kedisiplinan dalam bekerjanya. Hal ini merupakan sebagai bentuk konsistennya pegawai dalam bekerja dengan datang tepat waktu, dan tidak terlambat. Serta memiliki motivasi yang menjadi faktor dalam mempengaruhi pegawai RSUP Dr. Sardjito DIY untuk lebih semangat dalam bekerja. Sikap mental yang baik akan menunjukkan bahwa semakin hari pegawai akan mengalami peningkatan kerja yang lebih enerjik dan berperilaku yang baik terhadap atasan maupun antar pegawainya.

b. Pegawai yang kompeten atau terampil dalam bidangnya

Peningkatan kompetensi dan kemampuan pengalaman pegawai dalam bekerja keterampilan yang masih minim. Maka dari itu dalam meningkatkan kecakapan pegawai dan pengalaman kerja diadakannya pelatihan untuk pegawai terus ditingkatkan melalui beberapa pelatihan baik untuk medis maupun non medis. Pelatihan-pelatihan dalam mendukung produktivitas bagi non medis masih sedikit daripada medis tentu sering diadakan. Namun, pelatihan untuk non medis sangat diperlukan untuk menunjang pekerjaannya maupun meningkatkan berperilaku lebih baik dalam bekerja.

Bentuk pelatihan yang sudah diikuti oleh beberapa pegawai di Bagian SDM adalah 5 wajib dasar diberikan untuk temuan akreditasi, *refreshing* bagi PNS yang sudah lama bekerja, dan bela negara dalam menumbuhkan kecintaan NKRI. Keterampilan pegawai di SDM sudah sesuai dengan kemampuan kapasitas pegawai dalam menerima tugas karena rata-rata pegawai di Bagian SDM dalam usia Produktif. Keterampilan yang didasarkan pada pengalaman kerja di Bagian SDM cukup baik. Hal tersebut dikarenakan rata-rata pegawai berusia 26-35 tahun yang relatif masih muda namun perlu

adanya peningkatan pelatihan-pelatihan untuk para pegawai dan pula perlu adanya *transfer knowledge* antar rekan kerja yang sudah mempunyai pengalaman kerja cukup lama.

Pelatihan-pelatihan yang selama ini dilaksanakan oleh RSUP Dr. Sardjito lebih menekankan pada dokter, perawat, bidan, serta tenaga medis lainnya. Sedangkan untuk yang non medis masih sedikit dan jarang mendapatkan pelatihan. Hal ini tentu sangat diperlukannya pelatihan/*workshop* bagi pegawai administrasi dalam melaksanakan pekerjaannya dapat meningkatkan *skill* pegawai di Bagian SDM. Mengingat pegawai administrasi merupakan komponen penunjang rumah sakit dengan memberikan pelatihan-pelatihan komputer dan sebagainya maka para pegawai dapat bekerja dengan baik.

c. Sarana produksi yang memadai

Produksi yang dihasilkan berupa produk sebagai sarana produksi yang dapat menekan efisiensi alat-alat bahan yang disini dalam penerapannya sarana produksi sangat berpengaruh dalam mutu kualitas kerja pegawai. Dalam hal ini sarana dalam menunjang pegawai sudah baik karena sudah banyak *printer* dan *scanner* untuk membuat produksi dari pegawai, Alat Tulis Kantor juga tersedia. Namun dalam segi *filling cabinet* dan tempat penyimpanan berkas administrasi pegawai sudah *overload* dan penggunaan komputer yang dipakai masih terdapat beberapa komputer yang sudah tua dan lambat dalam proses pekerjaannya sehingga menghambat proses menghasilkan produk. Maka dalam menunjang kinerja Bagian SDM penulis menyarankan bahwa perlu adanya perluasan ruangan untuk menyimpan berkas administrasi pegawai yang sudah *overload*.

Penggunaan alat produksi dapat menunjang produktivitas pegawai yang dihasilkan. Mutu sarana produksi harus sesuai dengan apa yang menjadi kebutuhan pegawai dan mempergunakannya dengan baik agar tidak terjadi pemborosan bahan yang dipakai. Segala sesuatu yang dipakai Bagian SDM di RSUP Dr. Sardjito sebagai sarana yang lengkap untuk dapat menunjang produksi pegawai. Sehingga Penyediaan penyimpanan dokumen yang baik dan adanya perawatan dari alat-alat yang sudah dimiliki oleh Bagian SDM agar awet dan tidak cepat rusak.

d. Pemanfaatan teknologi dalam pekerjaannya

Dalam perkembangan teknologi saat ini dapat membantu menunjang pekerjaan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, jumlah produksi lebih banyak dan memperkecil pemborosan. Teknologi yang diterapkan di Bagian SDM RSUP Dr. Sardjito sudah menyesuaikan zaman dengan menerapkan *e-office* dalam pengelolaan tata persuratan dan kearsipan serta aplikasi lainnya seperti halnya dalam manajemen SDM menggunakan Aplikasi Sistem Informasi Manajemen SDM yang memuat data dari pegawai Bagian di SDM RSUP Dr. Sardjito. Dalam meningkatkan *skill* untuk menyesuaikan zaman teknologi yang canggih penulis menyarankan perlu adanya pelatihan-pelatihan khusus bagi pegawai yang masih gagap teknologi (*gaptek*). Pemanfaatan teknologi sangat berguna dalam membantu pekerjaan pegawai. Seperti misalnya dalam penggunaan aplikasi di dalam komputer. Sehingga hal ini ditekankan pada pegawai Bagian SDM agar tidak *gaptek* (*gagap teknologi*) dapat menyesuaikan perkembangan jaman teknologi yang ada di dalam perkantoran agar pekerjaan dapat selesai dengan efisien.

e. Kesempatan dalam jenjang karir dan promosi jabatan

Kesempatan bekerja yang ditawarkan oleh RSUP Dr. Sardjito tidak adanya promosi jabatan. Namun dalam bentuk promosi berupa jabatan berjenjang dengan kenaikan jabatan dan pengangkatan pegawai yang dalam hal ini pegawai kontrak dapat diangkat minimal dalam waktu 2 tahun masa kerja. Namun yang menjadi permasalahannya ketidakpastian dari RS dalam mengangkat pegawai sehingga menjadi problem yang harus diselesaikan. Pemberian pengakuan diri atas pekerjaannya melalui status pekerjaan di Bagian SDM sangat dibutuhkan. Status kepegawaian yang melekat pada diri pegawai selain PNS dan Non PNS tetap. Karena pegawai kontrak apalagi pegawai *outsourcing* sangat mengharapkan adanya harga diri pengakuan kerja sebagai pemerataan keadilan dalam bekerja. Maka kesempatan berprestasi akan menjadi semangat bagi para pegawai dalam bekerja. Kesempatan berprestasi seharusnya dapat terbuka bagi siapa saja sebagai bentuk peningkatan karir pegawai.

Pekerjaan menuntut untuk pegawai dapat bekerja dengan baik. Namun, Kepastian pada suatu pekerjaan yang dijalankan seperti halnya pengakuan kerja sangat menjadi pengaruh dalam tingkat produktivitas pegawai Bagian SDM di RSUP dr Sardjito DIY. Kesempatan dalam meningkatkan jenjang karir sangat diperlukan bagi pegawai yang masih menduduki pada level jabatan terendah agar mendapatkan pekerjaan yang baik. Di sisi lain, pemberian promosi jabatan sangat berperan penting dalam mempengaruhi pegawai untuk bekerja lebih keras lagi. Pada posisi lainnya seperti pegawai kontrak dapat berkesempatan untuk menjadi pegawai tetap di Bagian SDM RSUP Dr. Sardjito. Namun, untuk pegawai *outsourcing* di RSUP Dr. Sardjito tidak adanya kesempatan untuk menjadi pegawai tetap RSUP Dr. Sardjito meskipun sudah bekerja bertahun-tahun. Maka dengan adanya promosi jabatan terhadap pegawai dapat menjadi motivasi tinggi yang berdampak terhadap eksistensi kualitas diri pegawai.



KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) ditujukan untuk kelangsungan dalam kemajuan Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Dr. Sardjito menjadi pusat kelola SDM adalah Bagian Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam hal ini berupaya dalam meningkatkan kualitas SDM menjadi fokus utama dalam tujuannya meningkatkan produktivitas kerja para pegawai Bagian SDM di RSUP Dr. Sardjito DIY. Produktivitas Pegawai yang rendah menjadi hambatan bagi kemajuan RSUP Dr. Sardjito. Pada proses kerjanya secara kuantitas pada umumnya berupa fisik yang telah dikerjakan sebagai capaian hasil yang dilakukan oleh pegawai disesuaikan dengan bobot masing-masing tupoksinya. Hal tersebut menjadi sulit dalam pemerataan jumlah pekerjaan yang harus dibagi namun yang menjadi fokus yaitu pembagian tupoksi yang ideal. Pada jumlah yang dihasilkan pegawai masih kurang dan pegawai terlihat santai karena terdapat beberapa tugas yang diberikan dengan jumlah pekerjaan mengalami kesibukan dalam bekerja pada periode tertentu.

Saran

Secara kualitas pekerjaan masih perlu ditingkatkan lagi dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan bidangnya. Sehingga produktivitas dapat tercapai dengan baik. Namun, antara produk pekerjaan yang dihasilkan oleh pegawai di Bagian SDM dengan ketepatan waktu menyelesaikannya masih kurang karena *output* yang dihasilkan belum optimal dan membutuhkan waktu yang lama disebabkan oleh prosedur yang panjang. Faktor-faktor produktivitas pegawai yang masih perlu adanya perbaikan. Dengan demikian faktor sikap mental pegawai dapat menekankan pemberian motivasi yang tinggi, pendidikan moral pegawai dan pengawasan serta ketegasan pemberian tindakan sanksi atau *punishment* terhadap pegawai yang tidak disiplin. Perbaikan sistem manajemen SDM yang objektif untuk menilai pegawai dalam bekerja serta dalam pemberian kesempatan berprestasi sehingga faktor-faktor tersebut dapat mendorong upaya meningkatkan produktivitas pegawai Bagian SDM di RSUP Dr. Sardjito dalam meningkatkan pelayanan prima kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggriani, I., & Saputra, A. R. (2019). Analisis Perbedaan Produktivitas Kerja Karyawan Tetap, Kontrak Dan Pekerja Harian Lepas (Phl) Di Pdam Kota Bengkulu. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 7(1), 70–79. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v7i1.702>
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (sdm) berbasis kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804–812. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>
- Baiti, K. N., Djumali, D., & Kustiyah, E. (2020). Produktivitas Kerja Karyawan Ditinjau dari Motivasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan pada PT. Iskandar Indah Printing Textile Surakarta. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 4(01), 69–87. <https://doi.org/10.29040/jie.v4i01.812>
- Djuwita, T. M. (2011). Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal MANAJERIAL*, 10(2), 15–21. <https://doi.org/10.17509/manajerial.v10i2.2161>
- Douw, N. I., Maarif, M. S., & Baga, L. M. (2021). Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Development Di Tambang Bawah Tanah Dmlz (Deep Mill Level Zone) Pt Freeport Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 7(2), 316–329. <https://doi.org/10.17358/jabm.7.2.316>
- Hasibuan, M. S. . (2012). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Bumi Aksara.
- Kemenkeu.go.id. (2021). *Excellent Service Bagian Tugas dan Fungsi ASN*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kanwil-jabar/baca-artikel/13821/Excellent-Service-Bagian-Tugas-dan-Fungsi-ASN.html>
- Khan, H., & Matlay, H. (2009). Implementing service excellence in higher education. *Education and Training*, 51(8), 769–780. <https://doi.org/10.1108/00400910911005299>
- Lusiana, H. (2018). Analisis Kinerja Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 2(1), 59–67. <https://doi.org/10.31602/atd.v2i1.1192>
- Moleong, L. . (2009). *Metode Penelitian Kualitatif*. Remaja Rosdakarya.
- Mohamed, M. S., Khalifa, G. S. A., Nusari, M., Ameen, A., Al-Shibami, A. H., & Abu-Elhassan, A. E. E. S. (2018). Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within healthcare sector in the UAE. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 13(15), 6199–6210. <https://doi.org/10.3923/jeasci.2018.6199.6210>
- Puspitasari, A., & Purwanti, N. (2019). Analisis kinerja pegawai dalam meningkatkan produktivitas pada Kantor Balai Besar Konservasi Sumber Daya Alam Papua Barat di Kota Sorong. *Jurnal Faksi: Fase Kemajuan Sosial Dan Politik*, 4(3), 26–33. <https://ejournal.um->

sorong.ac.id/index.php/jf/article/view/766

- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*. Mandar Jati.
- Siagian, & S.P. (2008). *Filsafat Administrasi*. Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN Yogyakarta.
- Simon, J. (2017). Analisis Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Loyalitas Dan Disiplin Terhadap Staf Karyawan Navigasi *Jurnal Bisnis Corporate*, 3(2).
<http://jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/jubisco/article/view/78>
- Sunyoto, D. (2012). *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. CAPS.
- Tampubolon, H. (2014). *Strategi manajemen sumber daya manusia dan perannya dalam pengembangan keunggulan bersaing*.
- Umar, H. (2002). *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Gramedia Pustaka.
- Veza, O., Studi, P., & Informatika, T. (2017). Produktivitas Pegawai Menggunakan Metode Work. *Jurnal Kreatif Industri (JIK)*, 1(1), 9–20.
- Yusuf, M. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Penelitian Gabungan*. Kencana.