

STRATEGI PERUSAHAAN DALAM MENINGKATKAN KUALITAS KINERJA KARYAWAN SELAMA MASA PANDEMI DI RSUPN DR. CIPTO MANGUNKUSUMO

Hardianawati¹, Bernadette Fonda Menzayanti Harianja², Mardi Siswoyo³
Institut Bisnis dan Multimedia Asmi^{1,2,3}
diana@asmi.ac.id

ABSTRAK

Di awal tahun 2020, Indonesia menjadi salah satu negara terdampak pandemi COVID-19. RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo, ditantang untuk mempertahankan, sekaligus meningkatkan, pelayanannya terhadap masyarakat. Seluruh karyawan diharapkan bekerja penuh dengan beradaptasi terhadap sistem kerja terbaru sesuai dengan arahan manajemen SDM. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan selama masa pandemi di RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo dengan metode analisis SWOT deskriptif. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan melalui observasi pribadi dan wawancara. Data yang diperoleh kemudian diolah dan dijabarkan dalam bentuk deskriptif. Subjek penelitian ini yaitu, pimpinan dan karyawan RSCM, sedangkan objek penelitian ini adalah Kepala Bagian Sumber Daya Manusia, Kepala Instalasi Implementasi Budaya dan Human Capital, dan Kepala Subinstalasi Bagian Sumber Daya Manusia. Hasil penelitian menjelaskan bahwa strategi yang digunakan RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya selama pandemi yaitu dengan pemberian *reward* (penghargaan) terhadap karyawan yang mampu memberikan hasil kerja sesuai atau diatas standar yang ditentukan berupa remunerasi.

Kata kunci: strategi, kinerja karyawan, remunerasi

THE CORPORATE STRATEGY IN IMPROVING THE QUALITY OF EMPLOYEE PERFORMANCE DURING PANDEMIC AT RSUPN DR. CIPTO MANGUNKUSUMO

ABSTRACT

In early 2020, Indonesia became one of the countries affected by the COVID-19 pandemic. RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo, was challenged to maintain, as well as improve, its services to the community. All employees are expected to work fully by adapting to the latest work system in accordance with the direction of HR management. This study aims to determine the company's strategy in improving employee performance during the pandemic at RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo with descriptive SWOT analysis method. This research is descriptive qualitative. Data collection techniques used through personal observation and interviews. The data obtained were then processed and described in descriptive form. The subjects of this research are the leaders and employees of RSCM, while the objects of this research are the Head of the Human Resources Section, the Head of the Installation of Culture and Human Capital Implementation, and the Head of Sub-Installation of the Human Resources Section. The results of the study explain that the strategy used by RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo in an effort to improve the performance of his employees during the pandemic, namely by giving rewards (awards) to employees who are able to provide work results according to or above the specified standard in the form of remuneration.

Keywords: strategy, employee performance, remuneration

PENDAHULUAN

Sebuah rumah sakit didirikan dengan tujuan utama yang jelas, yaitu memberikan pelayanan kesehatan terbaik kepada masyarakat. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan kinerja karyawan sebagai

penggerak. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2016:172). Kinerja karyawan berpengaruh besar terhadap segala proses dalam perusahaan terutama rumah

sakit. Pelayanan dalam rumah sakit melibatkan lebih dari satu pihak atau divisi, sehingga sebuah kemunduran kinerja dapat mempengaruhi keseluruhan rantai kerja hingga membahayakan pasien.

2020 menjadi awal mula Indonesia dideklarasikan sebagai salah satu negara yang terdampak pandemi *Covid-19*, sehingga masyarakat dituntut untuk beradaptasi dengan kondisi yang ada, mulai dari pembatasan keramaian, penutupan sarana dan prasarana, hingga himbauan *work from home* kepada seluruh perusahaan. Tidak sedikit perusahaan yang tutup dikarenakan rendahnya pemasukan sehingga tidak mampu menutupi biaya operasional dan gaji karyawan.

Namun sebagai garda terdepan, rumah sakit dituntut untuk menerima pasien dalam jumlah besar, sekaligus mempertahankan (bahkan meningkatkan) pelayanannya kepada masyarakat. Besarnya tuntutan kerja yang diterima oleh karyawan rumah sakit harus diimbangi dengan upaya meningkatkan kinerja. Tanpa upaya ini, dapat diperkirakan penurunan kinerja dan pelayanan kesehatan kepada masyarakat yang secara garis besar akan memperburuk situasi dan kondisi pandemi,

Kinerja yang tinggi dapat dibentuk dengan adanya kesadaran dari setiap pemimpin dan manajerial untuk memberikan dukungan dan motivasi terhadap karyawan berupa keikutsertaan pemimpin dalam memberikan arahan mengenai pekerjaan. Dengan demikian, karyawan dapat lebih memahami tanggung jawab dan batasan wewenangnya dalam pekerjaan yang dilakukan. Keikutsertaan pimpinan dan manajerial ini dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan produktif. Pemberian kompensasi juga dapat dipertimbangkan sebagai motivasi karyawan untuk memenuhi target pekerjaan. Oleh karena itu, pemimpin dan manajerial perlu melakukan pengawasan terhadap setiap perilaku maupun tindakan yang dilakukan karyawannya pada saat bekerja di tengah pandemi.

Dalam proses mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi terhadap kinerja karyawan, manajemen sumber daya manusia mengutamakan perhatian terhadap tiga hal utama, yaitu *Pertama* perencanaan sumber

daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga tercipta sumber daya manusia yang kompetitif. *Kedua*, implementasi fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas sumber daya manusia yang tinggi. *Ketiga*, evaluasi fungsi manajemen sumber daya manusia mencakup penilaian terhadap kebijakan manajemen sumber daya manusia untuk menentukan keefektifan kebijakan yang diberlakukan.

Beberapa strategi pengembangan sumber daya manusia yang umumnya dilakukan, yaitu pelatihan, pendidikan, pembinaan, perubahan sistem, dan penghargaan. Dari beberapa strategi tersebut, yang pasti perlu dilakukan di masa pandemi adalah perubahan sistematis kerja dan perubahan perilaku karena keharusan pembatasan kerumunan di rumah sakit dan keharusan menggunakan masker untuk tenaga non medis dan APD (Alat Pelindung Diri) untuk tenaga medis dalam memberikan pelayanan medis terhadap pasien. Jika biasanya tenaga non medis dapat saling bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan, kali ini akan dibutuhkan alur komunikasi yang lebih jauh agar diperoleh pemahaman yang setara.

Strategi lain yang tidak kalah penting adalah pembinaan. Tenaga non medis yang melaksanakan *work from home* harus memahami bahwa dirinya tidak serta-merta “dilepas” untuk melakukan pekerjaannya, melainkan tetap dalam pantauan atasan atau manajerial sehingga tetap diperoleh *output* yang setara seperti layaknya di kantor. Hal sebaliknya terjadi bila atasan atau manajerial yang melaksanakan *work form home* tidak serta-merta dapat mengharapkan karyawannya di kantor untuk bekerja memenuhi target, melainkan juga melakukan pengawasan dan pembinaan sesuai batasan wewenangnya.

Penghargaan dapat menjadi motivasi karyawan untuk memenuhi target kerjanya. Penghargaan sebaiknya tidak ditetapkan dalam batas yang terlalu sulit sehingga tidak ada karyawan yang dapat mencapainya, serta tidak dalam batas terlalu rendah sehingga terlalu banyak karyawan yang mencapainya.

Penghargaan harus ditetapkan dalam batas wajar dengan memperhitungkan tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan, karena tujuan utamanya adalah sebagai pendorong semangat atau kinerja karyawan serta meningkatkan tingkat kedisiplinan. Namun setiap perusahaan memiliki kuasa penuh terhadap jenis atau sistem penghargaan yang diberikan.

Kompensasi yang diberikan oleh RSUPN Cipto Mangunkusumo, yaitu berupa gaji pokok, gaji 13, insentif kinerja (remunerasi), insentif tambahan, tunjangan-tunjangan, dan fasilitas. Tunjangan-tunjangan tersebut berupa tunjangan posisi, tunjangan jabatan, tunjangan hari raya, tunjangan pendidikan, dan tunjangan cuti serta fasilitas kendaraan dinas yang disediakan untuk karyawannya dengan batas jabatan tertentu.

Dengan kompensasi yang diberikan, pelaksanaan disiplin kerja di RSUPN Cipto Mangunkusumo belum berjalan sempurna, beberapa diantaranya yaitu masih adanya pegawai yang mangkir kerja, terlambat datang awal, terlambat datang sesudah jam istirahat, serta pulang sebelum waktu yang ditentukan.

Rendahnya disiplin kerja seseorang akan mempengaruhi kompensasi yang didapatkannya. Dengan seringnya pegawai tidak hadir untuk bekerja, maka akan semakin besar jumlah kompensasi yang dipotong atau semakin sedikitnya kompensasi yang didapatkannya. Selain itu, pegawai yang terlambat datang juga akan mengakibatkan tidak efektifnya waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Dengan metode kualitatif ini, bentuk usaha penelitian yang akan ditempuh adalah observasi pribadi dan kuesioner yang akan disebar. Teknik sampling yang akan digunakan adalah *simple random sampling* untuk mendapatkan kesimpulan yang valid berdasarkan tanggapan karyawan di RSUPN Cipto Mangunkusumo secara umum. Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan, menyajikan, serta menganalisis jawaban dari hasil wawancara serta data berdasarkan hasil dari dokumentasi yang dapat memberikan

gambaran yang jelas atas objek yang diteliti, untuk kemudian diproses dan dianalisis untuk kemudian menarik kesimpulan.

Penelitian ini dilakukan dengan langsung terjun ke objek penelitian di RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo yang beralamat di Jalan Diponegoro No. 71, Salemba, Jakarta Pusat. Terhitung dari bulan Oktober – Desember 2020.

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian deskriptif-kualitatif, dengan lebih banyak bersifat uraian dari hasil wawancara dan observasi. Data yang telah diperoleh akan dianalisis secara kualitatif serta diuraikan dalam bentuk deskriptif.

Metode pengumpulan data merupakan cara untuk memperoleh tujuan. Cara pertama ini digunakan setelah peneliti memperhitungkan kemajuan yang ditinjau dari tujuan serta situasi penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilaksanakan di RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo selama 5 minggu yaitu mulai tanggal 28 Juni sampai dengan 2 Agustus 2021 dalam beberapa tahapan, yaitu observasi dan wawancara. Sebagai salah satu karyawan RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo, peneliti dapat melaksanakan observasi secara menyeluruh untuk memahami situasi dan kondisi lingkungan kerja RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo.

Tahap wawancara dilakukan terhadap divisi yang bertanggung jawab dalam pengawasan kinerja karyawan, yaitu Kepala Bagaian Sumber Daya Manusia, Kepala Instalasi Implementasi Budaya dan Pengelolaan *Human Capital*, dan Kepala Sub Bagian Sumber Daya Manusia dengan tujuan mendapatkan kesimpulan yang lebih valid dari ahli di bidangnya. Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan kepada karyawan untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki dan tingkat produktivitas kerjanya. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan kontribusi setiap karyawan dalam organisasi atau perusahaan yang menaunginya. Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan beberapa kriteria, yaitu sensitivitas untuk mengetahui efektivitas karyawan dalam melakukan

pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawabnya; karakter yang dapat diandalkan dengan tolak ukur pekerjaan yang akurat, objektif, stabil, dan konsisten; dan relevansi pekerjaan yang dilakukan dengan tujuan utama perusahaan.

Sistem penilaian kinerja dilaksanakan dalam empat metode, yaitu *behavioral method appraisal system method* atau penilaian kinerja berfokus pada penilaian tingkah laku, *personal/performer appraisal system method* atau penilaian kinerja berfokus pada sifat individu karyawan, *result oriented appraisal system method* atau penilaian kinerja berfokus pada hasil pekerjaannya, dan *contingency appraisal system method* atau penilaian kinerja atas kombinasi metode tingkah laku, sifat individu, dan hasil pekerjaannya.

Dalam wawancara bersama Ibu Yayat Rohayati, S.H., M.M. selaku Kepala Bagian Sumber Daya Manusia, dijabarkan sistem penilaian kinerja yang dilaksanakan di RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo berupa penilaian *output* atau hasil pekerjaan harian yang sudah dikerjakan oleh karyawan terkait sesuai instruksi oleh atasan masing-masing.

Dalam wawancara bersama Ibu Puji Lestari, S.Kep., MARS selaku Kepala Instalasi Implementasi Budaya dan Pengelolaan *Human Capital*, dijelaskan cara mengukur kesuksesan kinerja karyawan yang dilihat dari:

1. Ketuntasan pekerjaan berdasarkan manajemen waktu yang baik,
2. Urutan prioritas pekerjaan yang harus ditentukan oleh karyawan dengan tujuan mengetahui pekerjaan mana yang harus diselesaikan terlebih dahulu,
3. Evaluasi jangka pendek (bersifat triwulanan), jangka menengah (bersifat semester atau 6 bulan), dan jangka panjang (tahunan).

Penilaian kinerja karyawan tentunya dengan mempertimbangkan faktor pendukung dan penghambat dalam menjalankan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) unit kerja dan kepemimpinan di

lingkungan lembaga kantor RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo. Faktor pendukung dalam lingkungan kerja, yaitu

1. Nuansa religi di lingkungan kerja RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo mampu mendukung dan menciptakan suasana nyaman dalam menjalankan tugas pokok dan fungsi,
2. Panduan disiplin kerja,
3. Kebersamaan, keakraban, kekompakan, dan gotong royong untuk membentuk komunitas yang tenteram yang mampu menjadi motivasi moral untuk meningkatkan motivasi moral dalam pekerjaan.

Faktor penghambat dalam lingkungan kerja, yaitu

1. Kurangnya kesadaran untuk taat pada tata tertib waktu, seperti terlambat saat masuk karena berbagai macam alasan,
2. Pekerjaan yang tertunda mulai menumpuk sehingga hasil yang dicapai tidak sesuai kesepakatan awal yang direncanakan dalam tugas pokok dan fungsi,
3. Kurangnya komunikasi antara pimpinan dan bawahan, sehingga tugas yang dijalankan tidak terlaksana dengan baik.

Dalam wawancara bersama Ibu Sudiarti, S.Pd., M.M. sebagai Kepala Sub Bagian Sumber Daya Manusia, penilaian kinerja karyawan dilakukan melalui pemeriksaan daftar kehadiran karyawan dan penilaian capaian kinerja terhadap Indeks Kinerja Individu (IKI) setiap akhir tahun berdasarkan capaian sasaran kinerja karyawan. Penilaian kinerja ini juga berkaitan dengan sanksi khusus bagi karyawan kurang disiplin dalam menjalankan tugas sesuai PP No.53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil dibagi menjadi hukuman disiplin ringan, hukuman disiplin sedang, dan hukuman disiplin berat. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, peran manajemen terbukti secara empiris dalam mempengaruhi kinerja SDM. Sehingga dapat diartikan jika manajemen SDM mampu mengembangkan langkah yang tepat, maka akan terlihat peningkatan

kinerja karyawan. Sebaliknya, jika manajemen SDM belum mampu mengarahkan orientasi SDM dalam perusahaan, maka akan timbul ancaman serius berupa turunnya kualitas kinerja SDM yang berimbas pada penurunan kinerja dan pelayanan perusahaan.

Dalam wawancara bersama Ibu Yayat Rohayati, S.H., M.M. selaku Kepala Bagian Sumber Daya Manusia, langkah yang ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan di RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo tentunya tidak tanpa kendala, seperti banyaknya karyawan yang sudah mematuhi aturan, tugas pokok, dan fungsi, namun belum paham khususnya mengenai regulasi baru. Oleh karena itu dibutuhkan kesadaran dari pihak karyawan untuk cepat tanggap dalam menerima informasi baru.

Dalam wawancara bersama Ibu Puji Lestari, S.Kep., MARS selaku Kepala Instalasi Implementasi Budaya dan Pengelolaan *Human Capital*, dikatakan pentingnya keaktifan manajemen dalam memosisikan diri di tengah karyawan dengan tujuan mengetahui situasi terbaru yang terjadi. Hingga saat ini, seluruh karyawan di lingkungan kantor RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo memiliki tugas pokok dan fungsi masing-masing yang sudah ditetapkan pada kontrak kerja, walaupun secara tugas sudah jelas, tetap saja ada karyawan yang terlambat, izin untuk menghadiri acara, izin keperluan keluarga, dan lain sebagainya. Untuk menangani hal ini, masih terus dilakukan observasi dari pihak manajemen SDM untuk memperoleh solusi yang tepat demi meningkatkan kinerja karyawan sekaligus kesejahteraannya juga.

Dalam wawancara bersama Ibu Sudiarti, S.Pd., M.M. sebagai Kepala Sub Bagian Sumber Daya Manusia, manajemen SDM memiliki peran kepemimpinan sebagai manajer sekaligus kepala bagian atau kepala instalasi, artinya bahwa manajemen SDM harus bisa mengelola pegawainya dalam segala hal serta harus mampu memberikan contoh sebagai

panutan yang baik agar ditiru oleh karyawan lainnya. Peran selanjutnya adalah sebagai motivator dan dinamisator, yang berarti manajemen SDM berfungsi sebagai pendorong kinerja karyawan dan penggerak operasional yang berlangsung.

Seluruh upaya yang dilakukan manajemen SDM tentunya dengan beberapa kendala seperti, rendahnya kemampuan beberapa karyawan dalam hal kreativitas dan inovasi. Oleh karena itu dikembangkan solusi berupa pelaksanaan pembinaan, diklat, dan *workshop* yang sesuai dengan kerja tiap bidang dengan tujuan memperluas wawasan karyawan dan menggugah mereka untuk berinovasi.

SIMPULAN

Berdasarkan pemaparan hasil dan pembahasan pada bab sebelumnya, diperoleh kesimpulan mengenai strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja perusahaan selama masa pandemi di RSUPN Dr. Cipto Mangunkusumo, yaitu

- a. Penegasan aturan dalam hal kedisiplinan dan ketaatan waktu, seperti jam masuk, istirahat, dan pulang. Langkah lain yaitu dengan batasan terlambat lebih dari 8 jam perbulan akan dianggap sebagai mangkir 1 hari kerja.
- b. Pengadaan seminar, *workshop*, dan diklat untuk memaksimalkan upaya perluasan wawasan karyawan, terutama dalam upaya meningkatkan kreativitas dan pola pikir inovatif.
- c. Pemberian jabatan fungsional umum disertai dengan tugas pokok dan fungsi yang sesuai
- d. Pemberian penghargaan berupa remunerasi pada karyawan sesuai persentase pekerjaan yang mampu dilakukan di atas standar.
- e. Upaya mengidentifikasi kendala secara dini untuk dirancang solusi yang sesuai.

DAFTAR PUSTAKA

- Annalia, W. (2020). Peran Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Sumber Daya

Manusia di Masa COVID-19. *Jurnal Pendidikan Akuntansi*, 3, 3, 189-194. <https://doi.org/10.30596/liabilities.v3i3.5795>

- Christanto, E. (2016). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT Mirota Surabaya. *Jurnal Agora*, 4, 1, 760-768.
- Esthi, R.B. (2020). Strategi Sumber Daya Manusia di Masa Pandemi dan New Normal melalui Remote Working, Employee Productivity, dan Upskilling for Digital. *Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1, 1, 22-24.
- Hasan, I.A. (2017). Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai (Studi Kasus di Kantor Radio Republik Indonesia Cabang Biak Numfor). *Jurnal Gema Kampus*, 12, 2, 66-73.
- Indria, W.Y. (2020). Strategi Pimpinan untuk Meningkatkan Kinerja Sumber Daya Manusia guna Mencapai Tujuan Lembaga. *Jurnal Seminar Nasional - Jurusan Administrasi Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan Universitas Negeri Malang*, 347-351.
- Sugiyono. (2008) *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D Cetakan ke-VI*. Bandung: Afabeta.
- Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D) Cetakan ke-IX*. Bandung: Alfabeta.

PROFIL SINGKAT

Hardianawati lahir di Ponorogo, 6 Mei 1964. Pendidikan S1-Administrasi Niaga di STIAMI Jakarta, S2-Manajemen Pemasaran di STIE Kampus Ungu Jakarta. Berprofesi sebagai dosen di IBM asmi dari 1999 hingga sekarang.

Bernadette Fonda Menzayanti Harijanja, lahir di Jakarta, 16 Februari 1985. Menempuh pendidikan di IBM asmi sejak lulus tahun 2021, dengan mengambil konsentrasi S1-Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Saat ini berprofesi sebagai karyawan di RSCM Jakarta.