REMUNERASI SEBAGAI KEBIJAKAN KOMPENSASI DI RUMAH SAKIT ASTRINAPURA WONOGIRI, PROVINSI JAWA TENGAH

NASKAH PUBLIKASI

Diajukan Kepada

Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Surakarta untuk memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Magister dalam Ilmu Magister Manajemen Kesehatan

Oleh :
SANDYRIA PRIHATIN
NIM : P 100120009

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS MUHAMADIYAH SURAKARTA
2014

LEMBAR PENGESAHAN

REMUNERASI SEBAGAI KEBIJAKAN KOMPENSASI DI RUMAH SAKIT ASTRINAPURA WONOGIRI, PROVINSI JAWA TENGAH

Naskah publikasi diajukan untuk memenuhi sebagalan persyaratan

Guna memperoleh gelar Magister Manajemen

Mengetahui

Pembimbing I	Pembimbing II
Drs. M. Farid Wajdi, MM., Ph.D.	Ahmad Mardalis, SE., MBA.

REMUNERASI SEBAGAI KEBIJAKAN KOMPENSASI DI RUMAH SAKIT ASTRINAPURA WONOGIRI, PROVINSI JAWA TENGAH

Oleh : Sandyria Pihatin, Farid Wajdi dan Ahmad Mardalis

Nim : P100120009

Program Pascasarjana Magister Manajemen

Universitas Muhammadiyah Surakarta

Jl. Ahmad Yani, Tromol Pos 1, Pabelan, Kartasura, Surakarta

ABSTRACT

This study of the remuneration as compensation policy at the Hospital. The purpose of this study is to analyze the process of compensation and to analyze the application of remuneration as compensation policy. The data used in this thesis was obtained from documentation, interviews, and observations. The data collected were analyzed with descriptive qualitative analysis method is to describe the state or a phenomenon in which the results obtained in the form of data.

The results of this study indicate the compensation in the form of structural benefits given equally to all office holders, the incentive is given in the form of incentives do not directly correspond to the index score of employees and direct incentives are given according to the number of services provided. The structure of the wages received by employees of an increase in accordance with konstribusinya. With this remuneration it can be arranged in accordance with the teaching that the contribution of work, if the contribution is high then the income is high, if the contribution is low, a low income.

Keywords: remuneration and compensation policy.

PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Namun demikian faktor- faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi yang diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan akan menurun (Notoatmodjo, 2003:153).

Selain itu juga kompensasi yang diberikan kepada karyawan berpengaruh pada kondisi kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu, dalam menetapkan kompensasi yang dikaitkan dengan prestasi kerja dan produktifitas sangatlah penting. Sehingga selain akan terwujud efisiensi dan efektifitas karyawan bisa juga ditujukan untuk kelangsungan aktivitas organisasi dan rencana-rencana (program) perusahaan pada waktu yang akan datang.

Pemberian kompensasi haruslah berorientasi pada prestasi kerja. Salah satu teknik yang dapat digunakan untuk menentukan kompensasi yang berorientasi prestasi adalah remunerasi (De Pora,2011:3). Remunerasi kepada

pegawai rumah sakit merupakan alat yang diharapkan dapat mendorong motivasi pegawai untuk bekerja secara professional dan bertanggungjawab serta menunjukkan kinerja yang diharapkan untuk mendukung kelancaran operasional layanan yang berkualitas sekaligus pertumbuhan dan perkembangan rumah sakit sebagai salah satu institusi pelayanan kesehatan masyarakat.

Namun demikian remunerasi juga sekaligus merupakan pengeluaran biaya oleh Rumah Sakit yang harus diperhitungkan dalam langkah-langkah manajemen untuk mempertahankan kelangsungan kehidupan institusi dalam mencapai tujuan secara keseluruhan, sesuai visi dan misi Rumah sakit, yang menjadi tanggungjawab semua pihak dari jajaran Direksi sampai kepada Pegawai Rumah Sakit di tingkat apapun.

Berangkat dari kedua tujuan tersebut maka sistem remunerasi yang disusun perlu menggabungkan antara kedua kepentingan tersebut. Sistem remunerasi yang tengah berjalan perlu ditinjau dan dirancang kembali untuk dapat menjadi suatu alat motivasi bagi kedua belah pihak untuk bersama melangsungkan pelayanan kesehatan dan perawatan kepada masyarakat secara profesional dan berkualitas dan dalam menghadapi persaingan global yang tidak dapat dielakkan lagi pada saat ini. Oleh karena itu, maka pada dasarnya sistem remunerasi harus merupakan alat motivasi kepada pegawai yang memberikan dampak kepada kelangsungan kehidupan dan pencapaian keseluruhan tujuan moral dan organisasi institusi rumah sakit.

Rumah sakit Astinapura Wonogiri merupakan salah satu rumah sakit swasta di wilayah Wonogiri. Dalam pembagian kompensasi di RS Astinapura Wonogiri, yang ada saat ini masih berdasarkan kebijakan dari pemilik RS dan belum memiliki acuan dalam pemberian kompensasi, menghadapi masalah berupa bagaimana cara terbaik dalam memberikan kompensasi yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan serta kemampuan Perusahaan agar tidak ada pihak yang merasa dirugikan sehingga tercapai kepuasan kerja antara karyawan dan Perusahaan sehingga berdampak positif pada pencapaian tujuan karyawan dan perusahaan serta dapat meningkatkan produktifitas perusahaan maka dibuat kebijakan kompensasi berupa remunerasi.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis ingin mengkaji lebih jauh tentang kebijakan dalam penataan kembali sistem kompensasi pegawai yang didasarkan pada penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Astinapura, dalam penelitian yang berjudul **"remunerasi sebagai kebijakan kompensasi di Rumah Sakit Astinapura Wonogiri propinsi Jawa Tenggah ".** Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis penerapan remunerasi sebagai kebijakan kompensasi di Rumah Sakit Astinapura daerah Wonogiri, Provinsi Jawa Tengah. Sedangkan manfaat penelitian ini yaitu, sebagai berikut: 1. Untuk memberikan masukan bagi Rumah Sakit Astinapura daerah Wonogiri, Provinsi Jawa Tengah, dalam menyusun kebijakan kompensasi yang sesuai dengan ketentuan Pemerintah dan sesuai dengan kontribusi karyawan, 2. Untuk memberikan masukan bagi dunia

pendidikan khususnya di bidang manajemen Rumah Sakit dan sebagai sumbangan pemikiran teori kompensasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu aspek yang penting baik bagi karyawan maupun perusahaan. Adapun pengertian kompensasi menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

a. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka (Sulistiyani, 2009).
b. kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Notoadmodjo, 2003).
c. total kompensasi meliputi seluruh bentuk dan jenis kompensasi dan mempertimbangkan seluruh factor yang terkait *(linked)* dengannya (Suwanto, 2009)

Kaswan, 2012 membedakan kompensasi menjadi dua jenis yaitu kompensasi financial dan kompensasi non financial. Kompensasi financial terdiri dari kompensasi langsung (seperti Gaji, Bonus/insentif, komisi), dan kompensasi tidak langsung (seperti Tunjangan & pelayanan). Sedangkan kompensasi non financial terdiri dari harga diri, pengakuan, prestasi, tanggung jawab, kemajuan, pengembangan.

Remunerasi

Remunerasi dalam konteks birokrasi pemerintahan, remunerasi dikaitkan dengan penataan kembali sistem pengajian pegawai yang didasarkan pada penilaian kinerja. Tujuannya adalah untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih *(clean and good governance)*. Sementara dalam kontek perusahaan, remunerasi diartikan sebagai bentuk tindakan balas jasa atau imbalan yang diterima karyawan/pekerja dari pengusaha atas prestasi yang diberikan pekerja dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

Nugroho (2014) menyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap grade remunerasi. Variabel penilaian kinerja adalah variabel yang memberikan pengaruh paling besar terhadap penentuan grada remunerasi dibandingkan variabel evaluasi kinerja.

Darmawan (2008) yang menyimpulkan bahwa bahwa pemberian insentif *financial* diberikan dengan menganalisis beban kerja dan dilakukan evaluasi jabatan dengan metode poin.

Ilham Tahar (2012) dalam penelitian tentang kajian sistem remunerasi berbasis kinerja pada Bank Indonesia menunjukkan bahwa penerapan sistem remunerasi di Bank Indonesia berkaitan erat dengan kinerja pegawai melalui arah strategis yang ditetapkan pimpinan.

Hapsari dan Riyadi (2012) menyimpulkan bahwa variabel jam kerja, target sales, pendidikan dan kedisiplinan secara simultanberpengaruh signifikan terhadap upah karyawan.

Kebijakan Remunerasi.

Terdapat beberapa dasar kebijakan dalam menyusun remunerasi diantaranya yaitu:

1) Peraturan Mentri Tenaga Kerja Nomor: PER-01/MEN/1999 tentang Upah Minimum
2) Undang-undang No. 44 tahun 2009 pasal 30 Tentang Hak Rumah Sakit yaitu menerima imbalan jasa pelayanan serta menentukan remunerasi, insentif, dan penghargaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3) Keputusan Mentri Tenaga Kerja dan Transmigrasi nomor 49/MEN/IV/2004 tentang Ketentuan Struktur Dan Skala Upah
4) Berdasarkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja No.Per-01/MEN/1998 tentang penyelenggaraan pemeliharaan kesehatan bagi tenaga kerja
5) Kementrian Kesehatan RI melalui Keputusannya No. 625/Menkes/SK/V/ 2010 tentang Pedoman penyusunan sistem remunerasi pegawai BLU Rumah Sakit di lingkungan Kemenkes telah mengatur remunerasi di rumah sakit. Sistem remunerasi di Rumah Sakit adalah merupakan sistem upah. Komponen remunerasi ini dapat berupa basic salary, incentive dan merit.
6) Konvensi ILO No. 100; Diratifikasi pada tahun 1999, bunyinya 'Equal remuneration for jobs of equal value' (Pekerjaan yang sama nilai atau bobotnya harus mendapat imbalan yang sama.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di RS Astinapura Wonogiri. Subjek penelitian adalah informan (karyawan RS Astinapura Wonogiri dan Informan dari RS lain yang ada di wilayah Wonogiri) yang memberikan data penelitian melalui wawancara. Data yang digunakan dalam penulisan tugas akhir ini adalah data yang diperoleh dari dokumentasi, wawancara, dan observasi. Data yang dikumpulkan dianalisis dengan metode analisis deskriptif kualitatif.

Analisis data dimulai dengan langkah-langkah: 1. Melakukan survey gaji untuk menentukan skala upah, 2. Mengelompokan pekerjaan serupa kedalam tingkat pembayaran, 3. Mengelompokan unit penghasil *(revenue center)*, unit biaya *(cost center),* 4. Menentukan persentase jasa pelayanan yang akan dimasukan ke dalam pos remunerasi, 5. Menentukan *index score* setiap karyawan, 6. Melakukan rekapitulasi *index score* seluruh karyawan, 7. Menghitung nilai uang berdasarkan *index score* untuk pembagian insentif tidak langsung, 8. Menghitung insentif langsung bagi unit penghasil, 9. Menghitung remunerasi secara keseluruhan atau total penghasilan mulai dari gaji pokok, tunjangan(tunjangan struktural, tunjangan fungsional, tunjangan suami/istri/anak, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua dan insentif (insentif langsung dan insentif tidak langsung).

HASIL PENELITIAN

Pemberian kompensasi di RS Astinapura terdiri dari 2 komponen yaitu:

1. Kompensasi *financial* langsung berupa gaji pokok, tunjangan, uang makan dan insentif, yang mana frekuensi pemberian pada awal bulan. Gaji pokok yang diberikan berdasarkan peraturan pemerintah RI No.265 tahun 2003 tentang gaji PNS. Dalam pemberian tunjangan struktural yang ada saat ini tidak diberikan secara merata yang berdasarkan struktur organisasi RS, tunjangan fungsional diberikan kepada unit penghasil yang langsung memberikan pelayanan kepada pasien, tunjangan suami/istri/anak diberikan hanya kepada pegawai tetap, uang makan dan insentif yang yang ada berupa insentif tidak langsung, yang besarnya nominal berdasarkan kebijakan Pemilik RS dan untuk insentif langsung bagi unit penghasil belum ada.
2. Kompensasi *financial* tidak langsung berupa tunjangan hari raya diberikan pada pertengahan bulan ramadhan, tunjangan kesehatan dibayarkan setiap bulan dalam bentuk premi asuransi kesehatan (BPJS kesehatan), besaran asuransi kesehatan 5% bagi pegawai yang sudah berkeluarga, 3% pegawai *single*, asuransi jiwa dan pensiun dibayarkan setiap bulan dalam bentuk premi asuransi jiwa dan pensiun (BPJS ketenagaan) besarnya 5,7%UMR yang seluruhnya dibayarkan oleh perusahaan, pemberian seragam diberikan setahun sekali.

PEMBAHASAN

Dengan remunerasi ini maka total penghasilan saat ini terjadi peningkatan struktur upah mulai pegawai yang paling tinggi kedudukannya dalam struktur Organisasi yaitu Direktur sampai Pelaksana yang paling terendah dalam struktur organisasi. Struktur pengajian tersebut berkaitan dengan konsep pengupahan relatif dalam perusahaan, pegawai mana yang harus dibayar lebih tinggi daripada lainnya.

Dengan remunerasi ini terdapat dasar rancangan dalam pembagian tunjangan struktural sesuai dengan struktur organisasi yang ada di Rumah Sakit. Dalam pemberian insentif terdapat insentif langsung dan insentif tidak langsung. Insentif tidak langsung diberikan kepada seluruh karyawan atas kontribusinya terhadap perusahaan, yang mana besar kecilnya pembagian tersebut berdasarkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan yaitu berdasarkan *basic index, potition index, competensi index, emergency index, risk index, performance index.* Insentif langsung diberikan kepada karyawan yang memberikan pelayanan langsung terhadap pasien.

Sehingga dapat dijadikan dasar kebijakan dalam memberikan remunerasi kepada tingkat kelompok upah dari yang tertinggi (Direktur) sampai kepada kelompok terendah (pelaksana). Dalam setiap tingkat upah ada yang meningkat tingkat upahnya dan ada yang mengalami penurunan upahnya, hal tersebut tergantung kontribusi karyawan terhadap perusahaan, yang mana karyawan yang berkontribusi besar terhadap perusahaan maka

akan mendapatkan upah yang lebih tinggi dibanding karyawan kontribusinya tidak banyak. Dalam remunerasi ini maka dapat disusun penggajian yang sesuai dengan kontribusi pekerjaan, jika kontribusi tinggi maka upah/penghasilan yang diterima akan tinggi, jika kontribusi rendah maka peghasilan/upah akan rendah/turun.

Dari hal tersebut terjadi peningkatan kesejahteraan karyawan, sesuai dengan pendistribusian insentif yang ada berdasarkan *index score* karyawan. Seluruh karyawan dapat menerima insentif tidak langsung sesuai dengan besaran total *score* individu karyawan yang bersangkutan. Dengan demikian, kebijakan remunerasi dapat menaikkan penghasilan sesuai kontribusi karyawan terhadap RS.

PENUTUPAN

Simpulan

Dari hasil analisis data remunerasi dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Dibandingkan dengan kompensasi yang lama, sistem pembagian kompensasi lebih jelas yaitu pembagian berdasarkan kontribusi karyawan terhadap pekerjaan.
2. Pemberian gaji pokok harus sesuai Upah Minimum. Upah Minimum adalah upah bulanan terendah yang terdiri dari upah pokok termasuk tunjangan.
3. Pemberian insentif terdiri atas insentif langsung dan insentif tidak langsung.
4. Pembagian insentif dapat diketahui sesuai konstribusi karyawan

5. Insentif tidak langsung yang diterima karyawan ada yang mengalami peningkatan dan penurunan sesuai konstribusi
6. Insentif langsung yang diterima karyawan sesuai dengan jumlah pelayanan yang diberikan.
7. *Take home pay* karyawan mengalami peningkatan.

Saran

Kebijakan kompensasi yang telah diterapkan di RS Astinapura hendaknya di tinjau kembali efisiensi dan efektifitasnya mengingat beban kerja yang tidak merata. Penelitian ini menyarankan agar dalam menyusun kebijakan kompensasi harus lebih memperhatikan besar kecilnya kontribusi karyawan terhadap perusahaan dan agar lebih memperhatikan struktur/skala upah, karena jika antara perbedaan *take home pay* yang mencolok akan menimbulkan penurunan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Al Gazali, Wahyudin dan Trisnawati. 2012."Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tingkat Upah pada Auditor Sektor Publik". *Jurnal manajemen.* Vol 13 No.2 Desember.

Ardana, Komang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.

Darmawan, 2008. "Analsis Penetapan Insentif Pelayanan, Tenaga Perawat di RSUD Dr.H Soewondo Kendal". Semarang.

De Pora, Antonio. 2011. *Remunerasi Kompensasi dan Benefit*. Cetakan Pertama, PT Nera, Tangerang.

Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Kesepuluh jilid 2, PT Indeks, Indonesia.

Hapsari dan Riyadi, 2012. "Analisis Upah Karyawan Ditinjau dari Jam Kerja, Target Sales, Pendidikan, Pengalaman, Kedisiplinan dan Jenis Pegawai di PT. Nisantara Indah Makmur Solo". *Jurnal Manajemen.* Vol 13 No.2 Desember.

Kaswan, 2012*. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk keungulan bersaing organisasi*. Cetakan pertama, PT Graha Ilmu, Yogyakarta.

Keputusan Mentri Tenaga Kerja & Transmigrasi RI, tentang Ketentuan Struktur & Skala Upah, Jakarta, 2004.

Kementrian Kesehatan RI, Pedoman penyusunan sistem remunerasi pegawai BLU Rumah Sakit, Jakarta, 2010.

Notoatmodjo, Soekidjo. 2003*. Pengembangan Sumber Daya Manusia.* Cetakan ketiga, PT Rineka Cipta, Jakarta.

Nugroho, Wahyudin, Syamsudin. 2014. "pengaruh penilaian kinerja dan evaluasi terhadap penentuan grade remunerasi pegawai". *Jurnal manajemen.* Vol 13 No.2 Desember 2014.

Mekenna & Beech, 2002*. The Esserce of Manajemen Sumber Daya Manusia.* PT Adi Yogyakata.

Peraturan Bupati Wonogiri, 2014, tentang Remunerasi pada Badan Layanan Umum Daerah RSUD dr.Soediran Mangung Sumarso, Wonogiri

Peraturan Menteri Tenaga Kerja, tentang Upah Minimum, Jakarta, 1999.

Peraturan Menteri Tenaga Kerja RI, tentang Penyelenggaraan Pemeliharaan kesehatan bagi tenaga kerja, Jakarta, 1998

Permana, Hanna, dr.Mkes, 2014. *Materi Bimbingan teknis Remunerasi di Rumah Sakit menghadapi era JKN*. Tidak dipublikasi. Yogyakarta.

Priansa, Doni. 2013. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Cetakan ketiga, PT Alfabeta,Bandung.

Rosida, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik.* Cetakan Pertama, PT Graha Ilmu, Yogyakarta.

Sancoko, Bambang. 2010. ”Pengaruh Remunerasi Terhadap Kualtas Pelayanan Publik”. *Jurnal Ilmu Administrasi & Organisasi*. Vol.17, No.1.

Sulistyo-Basuki, 2006. *Metode Penelitian*. Wedatama Widya Sastra bekerjasama dengan Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya Universitas Indonesia, Jakarta.

Sulystiyani, Ambar. 2009. *Manjemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta.

Siagian, Sondang. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan ketiga belas,PT Bumu Aksara,Jakarta.

Siswanto, Sastrohadiwiryo, Dr. 2001. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Pendekatan Administratif dan Operasional. PT. Bumi Aksara, Bandung

Tahar, Ilaham. 2012. “kajian sIstem remunerasi berbasis kinerja pada Bank Indonesia”. Tesis magister ilmu administrasi. Fakultas Universitas Indonesia.

Yuniarsih, Suwatno. 2009*. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua, PT Alfabeta, Bandung.