

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Kompensasi merupakan masalah yang cukup sensitif bagi karyawan, karena kompensasi menjadi pendorong seseorang untuk bekerja, dan berpengaruh terhadap moral serta disiplin kerja. Kompensasi adalah cara untuk mengembangkan motivasi dan pertumbuhan karyawan. Mathis & Jackson (2002) menjelaskan kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Hal ini dikuatkan pula dengan penelitian Idemobi *et al.* (2011) & Jiang *et al.* (2009), bahwa manajemen kompensasi mempunyai pengaruh sangat besar terhadap kepuasan dan motivasi karyawan. Apabila kepuasan karyawan baik maka kinerja karyawan akan meningkat, dan hal ini akan berdampak pada kemajuan organisasi.

Mathis & Jackson (2002) menjelaskan dalam pemberian kompensasi harus sesuai dengan konsep keadilan (*equity*) yaitu keadilan yang berasal dari apa yang dilakukan seseorang (*input*) dan apa yang diterima oleh orang tersebut (*output*). Pemberian kompensasi pada umumnya berdasarkan kinerja karyawan. Kompensasi yang diberikan memberikan kontribusi dalam semangat kerja karyawan, dan kompensasi juga dapat dijadikan sebagai strategi bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Kompensasi merupakan alat yang kuat untuk meningkatkan tujuan strategis organisasi. Pertama, gaji memiliki dampak besar terhadap perilaku karyawan. Kedua, kompensasi karyawan umumnya merupakan biaya organisasi yang signifikan sehingga memerlukan ketelitian yang tinggi. Kesalahan dalam penerapan kompensasi dapat menyebabkan kerugian baik bagi organisasi sebagai pemberi kerja dan karyawan sebagai pelaksana kerja itu sendiri sehingga dalam menerapkan kompensasi harus disesuaikan dengan strategi yang merujuk pada pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan kompensasi adalah pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan bagi karyawan, mendorong agar karyawan lebih giat dan berprestasi dalam bekerja. Kompensasi menunjukkan bahwa organisasi mengalami peningkatan, yang mana memberikan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawan dengan adanya keseimbangan antara input yang diberikan karyawan terhadap organisasi dan output atau besarnya imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan.

Menurut undang-undang Republik Indonesia No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit. Rumah sakit adalah institusi pelayanan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna dan menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat bagi masyarakat. Rumah Sakit didirikan berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi. Dalam pencapaian tujuan dalam menyediakan

pelayanan bagi masyarakat Rumah Sakit perlu melakukan upaya secara terus menerus dalam mewujudkan sumber daya manusia yang berkualitas.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta merupakan Rumah Sakit swasta tertua di Yogyakarta. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta didirikan oleh K.H. Ahmad Dahlan pada tanggal 15 februari 1923. Snell & Bohlander (2013) menjelaskan kompensasi merupakan pertimbangan utama dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini juga dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang menganggap bahwa kompensasi merupakan faktor sentral dalam meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini dapat dilihat apa yang dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dengan memberikan kompensasi sebanyak 22 kali dalam satu tahun.

“Tunjangan akhir tahun, bonus akreditasi. Jadi gini, gaji 12 kali, gaji kompensasi langsung itu 12 kali ya kan setahun to, dari januari ada bonus milad dulu di bulan februari, terus pendidikan ada dua kali biasanya di bulan mei dan juni, lalu ada hari raya ada dua qurban dan fitri, lalu ada IPK, IPK itu ada empat, setahun empat kali.”(Pak Eka selaku kepala kepegawaian, 04/10/2018, 09:11 WIB).

Snell & Bohlander (2002) menunjukkan hubungan antara kompensasi terhadap kinerja dan teori harapan. Dengan model prediksi, pertama bahwa upaya yang tinggi (kerja keras) akan mengakibatkan prestasi kerja (harapan). Hal ini dapat dilihat pula pada kebijakan yang diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dan kebijakan tersebut menjadi suatu fenomena tersendiri bagi sebuah organisasi swasta yang memberikan kompensasi dengan total sebanyak 22 kali dalam satu tahun. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang telah berdiri selama satu abad ini menunjukkan komitmen yang serius dalam mensejahterakan

karyawannya. Hal ini sesuai yang dijelaskan oleh kepala Humas Rumah Sakit PKU Muhammadiyah apabila karyawan sudah sejahtera maka mereka akan betah dan kinerja mereka pasti akan meningkat.

“Orientasinya untuk eee apa strategi kompensasi itu adalah *yo nganu to* kesejahteraan *to*, kesejahteraan *pegawe* gitu. Kalo orang tu udah sejahtera pasti bekerjanya juga semangat lalu kemudian termotivasi dengan baik. Orang itu kalo sudah bahagia itu sudah kerjanya juganya juga semangat gitu.” (Pak Eka selaku kepala kepegawaian, 04/10/2018, 09:11),

Pemikiran dan narasi di atas menaruh perhatian peneliti, untuk mengkaji secara mendalam terkait kebijakan strategi dan implementasi kompensasi yang diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Seperti diketahui RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta merupakan Rumah Sakit swasta tertua di Yogyakarta, dengan menerapkan filosofi keislaman. Dimana, terdapat sebuah keunikan sendiri dalam kebijakan kompensasi, dimana RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan total 22 kompensasi langsung dalam satu tahun kepada karyawan mereka. Kompensasi langsung tersebut sesuai yang dijelaskan oleh Snell & Bohlander (2013) yang terdiri dari gaji, insentif, bonus, dan komisi. Bentuk kompensasi langsung di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu pemberian kompensasi dalam bentuk gaji dan bonus. Adapun bentuk 22 kompensasi langsung yang diberikan oleh RS PKU selama 1 tahun antara lain 12 kali gaji pokok, 4 kali Insentif Prestasi Kerja, 1 kali bonus Milad RS, 2 kali bonus pendidikan, 1 kali bonus THR, 1 kali bonus Qurban, dan 1 kali bonus akhir tahun.

Kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta lebih berfokus pada kompensasi variabel dari pada kompensasi fix atau nominal yang diberikan. Oleh sebab itu, kompensasi yang diberikan oleh RS PKU

Muhammadiyah Yogyakarta dirasakan karyawan lebih kecil jika dibandingkan dengan organisasi kompetitor. Seperti yang dijelaskan oleh ibu Yuliani selaku pelaksana:

“Kalo sama-sama Rumah Sakit tipe B kita kalah, iya kebetulan saya punya saudara, kayak di Rumah Sakit Bathesda, di Rumah Sakit Panti Rapih, memang sana kompensasinya tinggi banget, iya betul walupun jabatannya sama.” (Ibu Yuliani Selaku Pelaksana, 22 April 2019, Pukul 12.19 WIB).

Pemberian gaji pokok RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terlihat berada dibawah standar Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK) secara nominal yaitu untuk karyawan dengan latar belakang D3 dengan golongan IIC gaji pokok yang diterima sebesar Rp. 1.199.900 sedangkan untuk standar Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK) Yogyakarta saat ini adalah Rp. 1.846.400 berdasarkan keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. Kep-226/Men/2000 tentang Upah Minimum. Selain kompensasi finansial tersebut peneliti juga ingin mendalami secara komprehensif apa saja bentuk-bentuk kompensasi lain yang diberikan oleh pihak Rumah Sakit kepada karyawannya.

1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas maka penelitian ini akan berfokus pada kebijakan manajemen kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini dimulai dari kebijakan perencanaan strategi kompensasi, proses implementasi, bagaimana hambatan dan tantangan, integrasi strategi korporasi dan strategi kompensasi, serta evaluasi terkait kebijakan kompensasi.

1.3. Rumusan Masalah

1. Bagaimana proses perencanaan strategi kompensasi.
2. Bagaimana integrasi dari strategi korporat dengan strategi kompensasi.
3. Bagaimana proses implementasi strategi kompensasi.
4. Bagaimana hambatan dan tantangan dalam implementasi kompensasi.
5. Bagaimana proses evaluasi terkait kebijakan kompensasi.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana proses perencanaan strategi kompensasi.
2. Untuk mengetahui bagaimana integrasi strategi korporat dengan strategi kompensasi.
3. Untuk mengetahui bagaimana proses implementasi strategi kompensasi.
4. Untuk mengetahui bagaimana tantangan atau hambatan terkait strategi implementasi kompensasi
5. Untuk mengetahui bagaimana proses evaluasi terkait kebijakan kompensasi yang ada.

1.5. Manfaat Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan akan bermanfaat dalam memberikan sumbangan konseptual bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dan dapat memberikan masukan ilmu pengetahuan serta pengembangan teori bagi dunia akademik khususnya dibidang kebijakan kompensasi.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen sebagai pembuat kebijakan dan pengambilan keputusan dan membantu pihak manajemen sejauh mana efektifitas kebijakan kompensasi yang diterapkan.

b. Bagi Penulis

Manfaat penelitian ini bagi penulis adalah agar penelitian ini dapat menjadi sarana pengembangan teori, serta dapat menambah pengetahuan penulis mengenai kebijakan kompensasi.