

## **BAB IV**

### **4.1. Rumusan Strategi Kompensasi: Menyelaraskan Aturan Pemerintah dan Kemampuan Organisasi**

#### **4.1.1. Pendahuluan**

Data hasil penelitian diperoleh berdasarkan dari teknik wawancara dan observasi langsung ke lokasi yang menjadi penelitian. Wawancara dilakukan terhadap 7 orang karyawan yang dianggap representatif terhadap masalah dalam penelitian. Mereka merupakan karyawan dari RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Strategi dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat dipergunakan sebagai petunjuk atau guidelines tentang bagaimana organisasi mencapai misi dan tujuan yang ditetapkan. Oleh karenanya formulasi strategi akan berkaitan dengan bagaimana seorang manajer itu mengambil keputusan dari berbagai alternatif. Proses strategi belum dapat dikatakan selesai ketika organisasi memutuskan strategi apa yang akan ditempuh. Organisasi masih harus menterjemahkan rumusan strategi tersebut kedalam tindakan strategi. Harus selalu diingat bahwa sebaik apapun rumusan strategi, hanya akan menjadi retorika belaka jika tidak dapat diimplementasikan dengan baik.

#### **4.1.2. Perumusan Kebijakan Strategi Kompensasi**

Kebijakan strategi kompensasi pertama kali dirumuskan melalui bidang Sumber Daya Insani (SDI), hal ini disebabkan karena kebijakan kompensasi merupakan bagian dari kebijakan Sumber Daya Insani (SDI). Kemudian kebijakan

tersebut akan di paparkan pada saat rapat direksi, kemudian pihak yang akan memutuskan kebijakan tersebut adalah yayasan atau Badan Pelaksana Harian (BPH) selaku pemilik RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

“Kalo kompensasi kita mesti dirumuskan melalui bidang Sumber Daya Insani (SDI), karena bagaimanapun juga ini bagian di Sumber Daya Insani (SDI), kemudian itu akan di paparkan di rapat direksi, kemudian akan dimintakan persetujuan ke yayasan.” & “Ya BPH itu diyayasan. Jadi BPH pada tingkat paling atas.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Hal serupa juga diungkapkan oleh Pak Eka selaku manajer periode sebelumnya bahwa proses akhir diputuskan oleh Badan Pelaksana Harian (BPH).

“Ya BPH dan direktur. BPH adalah Badan Pelaksanaan Harian, itu empunya perusahaan seperti CEOnya.” (Pak Eka selaku manajer periode sebelumnya dan supervisor kepegawaian, 04 Oktober 2018, Pukul 09:11 WIB).

Dalam merumuskan kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta harus memperhatikan impact-impact yang diharapkan apabila adanya perubahan terhadap kompensasi yang diberikan. Karena ke rumitannya terkait kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta harus memahami betul tujuan dari kebijakan tersebut, karena di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tersebut kebijakan kompensasi yang diterapkan menitik beratkan pada komponen gaji pokok sebagai acuan, sehingga bila terjadi perubahan dalam kebijakan kompensasi akan mempengaruhi kepada bentuk kompensasi lainnya.

“Nah artinya kita merumuskan semua ini ini tidak satu kali waktu kek gitu, sehingga dulu mungkin hanya ada gaji saja kemudian mulai ada kemampuan tambah lagi. Nah intinya pada setiap kita merumuskan itu kita harus menempatkan atau mengerti betul apa impactnya. Impact itu bisa impact finansial ada impact terhadap pengembangan RS.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Dengan demikian hanya bagian Sumber Daya Insani (SDI) yang terlibat dalam merumuskan kebijakan kompensasi yang kemudian keputusan akhirnya berada ditangan Badan Pelaksana Harian (BPH) selaku pemilik RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Kemudian dalam merumuskan strategi juga RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta harus memperhatikan pengaruh yang akan diharapkan dengan adanya perubahan pada kebijakan kompensasi.

#### **4.1.3. Bertujuan Untuk Mensejahterakan dan Mempertahankan Karyawan**

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menawarkan berbagai jenis bentuk kompensasi, dengan harapan kompensasi tersebut memberi rasa kemantapan dalam menjalankan aktivitas sebagai karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Oleh karena itu, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memahami betul pentingnya manajemen kompensasi. Tujuan strategi kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah untuk mempertahankan karyawannya. Hal ini dikarenakan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memandang manusia sebagai aset bagi organisasi, dan juga investasi biaya Sumber daya manusia (SDM) itu sangat tinggi. Sehingga dengan adanya bentuk kompensasi sedemikian rupa diharapkan karyawan tidak keluar masuk organisasi.

“Hmmm sebenarnya kita hanya melihat begini eee, satu kita ingin bahwa organisasi ini *sustainable* pegawainya tidak keluar masuk, karena Sumber Daya Insani (SDI) itukan investasinya tinggi, tidak hanya untuk biaya Sumber Daya Manusia (SDM) tapi biaya pelatihannya itu juga cukup tinggi, sehingga prinsipnyakan kita ingin operasional itu *sustainable* sehingga retensi pegawai eee harapannya dengan *sustainable* itukan harus didukung oleh retensi pegawai yang tidak keluar masuk.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Selain mempertahankan karyawan yang berpotensi terutama yang telah dibina dengan berbagai jenis pelatihan-pelatihan, pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga berupaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya. dengan harapan kinerja karyawan terus menerus mengalami peningkatan.

“Orientasinya untuk apa strategi kompensasi itu adalah yang nganu to kesejahteraan to, kesejahteraan pegawai gitu. Kalo orang tu udah sejahtera pasti bekerjanya juga semangat lalu kemudian termotivasi dengan baik.” (Pak Eka selaku manajer periode sebelumnya dan supervisor Humas, 04 Oktober 2018, Pukul 09:11 WIB).

Upaya memenuhi harapan karyawan terkait kompensasi, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berupaya untuk memenuhi harapan tersebut dengan memberikan dan berupaya terus meningkatkan kompensasi yang diterima karyawan. Tetapi Dr. Rini tidak mengatakan secara subjektif apakah semua kebijakan tersebut telah memenuhi harapan karyawan, tetapi bila dilihat dalam bentuk jumlah retensinya di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sangat tinggi, sehingga sedikit sekali karyawan yang berniat keluar dari RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Sebagaimana diungkapkan oleh Direktur Sumber Daya Insani (SDI).

“Kalo saya ngga berani menjawab apakah ya atau tidak kek gitu ya. Tapi saya melihat dari indikator itu tadi bahwa retensinya cukup tinggi, artinya karyawan itu juga tidak banyak yang ingin berpindah dari PKU.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Pendapat yang sama berkaitan dengan retensi karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dikemukakan oleh Pak Alif Selaku Manajer Sumber Daya Insani (SDI).

“Jadi retensi itu tingkat pegawai keluar itu disini sedikit banget, yah kalo keluar saja paling satu tahun 1 saja nggak mesti. Jadi umpamanya keluar itu kadang terpaksa keluar kota, katakanlah alasan seperti itu, tapi kalo keluar karena alasan kesejahteraan nggak ada. Jadi artinya kompensasi sudah standar lah.” (Pak Alif selaku Manajer Sumber Daya Insani (SDI), 10 April 2019, Pukul 09.19 WIB).

Terkait penambahan kebijakan kompensasi pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta belum berencana untuk menambah. Tetapi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berupaya terus untuk meningkatkan pendapatan karyawan setiap tahunnya. Hal ini tetap bertujuan untuk tetap mempertahankan karyawan yang ada, dengan harapan adanya kenaikan jumlah kompensasi yang diterima karyawan maka karyawan pun akan bekerja lebih baik.

“Kalo menambah jenisnya saya rasa belum, tapi kalo program penambahan peningkatan itu kita upayakan setiap tahun ada peningkatan, jadi nominal yang diterima itu setiap tahun ada peningkatan. Yang diolah adalah komponen gajinya, karena begitu gaji pokok meningkat semua akan meningkat begitu, itu didupayakan setiap tahun ada seperti itu.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Secara numerik gaji pokok di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sangat terkait dengan kompensasi finansial lainnya, sebagai bentuk tambahan terhadap kinerja karyawan. Karena bentuk kompensasi finansial yang diberikan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta merupakan perkalian dari gaji pokok karyawan. Sehingga apabila gaji pokok karyawan naik, maka akan mempengaruhi kompensasi lainnya, termasuk biaya BPJS yang harus dibayar setiap bulan, dana pensiun setiap bulan, dan pembayaran lainnya terkait organisasi. Sehingga dalam upaya meningkatkan kompensasi karyawan, pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terkadang hanya menaikkan komponen dari gaji pokoknya saja sehingga tidak akan mempengaruhi kebijakan yang lainnya.

“Nah kadang kalo umpunya kita rumah sakit mau membuat kebijakan untuk menaikkan pendapatan itu bisa saja menaikkannya tidak naik gaji pokok cuman misal menaikkan tunjangan kehadiran, tunjangan makan itu terpisah dari gaji pokok.” (Pak Alif selaku Manajer Sumber Daya Insani (SDI), 10 April 2019, Pukul 09.19 WIB).

Bagi karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta itu sendiri pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan berbagai kemudahan bilamana ada karyawannya mengalami masalah kesehatan untuk memberikan fasilitas sebagaimana layaknya pasien umum, sebagai bentuk perhatian pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini sebagai upaya pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta untuk memberikan kompensasi secara tidak langsung dan juga sebagai upaya untuk memenuhi harapan karyawan bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta selalu berusaha membantu karyawannya sendiri.

“Eee gini ya, kalo dari sisi besar kecilnya itu menurut saya sulit diukur, antara ya pasti orang itu mengharapkan banyak. Nah ee kalo saya lebih kearah bagaimana mereka mendapatkan kenyamanan dalam bekerja, jadi misalnya begini yang saya lihat lebih mereka ee hargai itu misalnya pada saat mereka sakit, itu mereka mendapatkan kemudahan.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Seperti diketahui bahwa nilai akhir dari kebijakan kompensasi adalah adanya keadilan. Dimana kebijakan kompensasi yang diberikan dirasakan adil bagi karyawan. Selain itu juga kompensasi yang diberikan dirasa cukup bersaing di pasar tenaga kerja, hal ini dapat dilihat dari jumlah retensi karyawan.

“Kalo disini (yang lainnya) sudah mempertimbangkan pendidikan, kemudian ee bidang resiko klinis kek gitu, artinya orang dengan resiko klinis lebih tinggi dia di komponen ini (gaji pokok) itu akan ada tunjangan yang lebih tinggi.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Berdasarkan data yang diperoleh dapat dilihat bahwa tujuan utama strategi kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah untuk mempertahankan karyawannya dan mengurangi tingkat retensi karyawan atau mengurangi keluar masuknya karyawan pada organisasi. Hal ini juga dapat dilihat dari RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan berbagai jenis perhatian kepada karyawan dalam bentuk kemudahan-kemudahan bagi karyawannya apabila mempunyai kebutuhan terhadap organisasi.

#### 4.1.4. Berdasarkan Aturan PNS

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam merumuskan kebijakan kompensasi menggunakan aturan Pegawai Negeri Sipil (PNS), tetapi untuk kompensasinya masih rendah di dibandingkan Pegawai Negeri Sipil (PNS), yaitu sekitar 80% dari kompensasi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kemudian dalam merumuskannya juga menggunakan gabungan antara kebijakan internal seperti kemampuan organisasi dan regulasi pemerintah.

“Kita itu PNS PGPN 2008 80% gaji pokoknya. Sama sebenarnya dengan PNS hitung-hitungannya hampir sama.” (Pak Eka selaku kepala kepegawaian, 04 Oktober 2018, Pukul 09:11 WIB).

dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI) menjelaskan secara lengkap bagaimana perumusan kebijakan kompensasi, yaitu dengan menggabungkan kebijakan eksternal dan kemampuan internal.

“Kita menggunakannya aturan PNS, cuman memang kita masih rendah dibandingkan PNS, jadi sekian persen di bawah PNS, Cuma 80% apa ya.” & “Kita gabungan, jadi regulasi pemerintah seperti apa, kemudian kita mempunyai kebijakan internal seperti apa, sesuai dengan kemampuan

kita.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam merumuskan kebijakan strategi kompensasi memahami bahwa tujuan akhir dari kompensasi adalah keadilan. Tetapi pada kebijakan yang ada saat ini program Incentive Prestasi Kerja (IPK) masih dirasakan belum memenuhi nilai keadilan. Hal ini dikarenakan beberapa komponen didalam Incentive Prestasi Kerja (IPK) tersebut masih belum mewakili unsur keadilan. Tetapi pada saat ini pihak Rumah Sakit sedang berusaha untuk memperbaiki sistem tersebut, dengan harapan mampu untuk mempengaruhi kinerja karyawan menjadi lebih baik.

“Ya ee kalo saya secara pribadi itu melihat yang belum memenuhi keadilan itu disini (IPK) yang saya lihat ya. Kenapa saya mengatakan yang IPK itu belum, karena IPK itu menurut saya aturannya itu sudah cukup lama, saya agak lupa tahun berapa, tapi sumbernya.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Dengan adanya peran andil dalam menentukan standarisasi terkait kompensasi dasar yang harus diterima karyawan suatu organisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memformulasikan strateginya dengan menggabungkan antara kemampuan organisasi dengan kebijakan pemerintah. Meskipun tidak semua kebijakan kompensasi yang diterapkan berjalan dengan yang diharapkan seperti kompensasi Incentive Prestasi Kerja (IPK) yang dirasakan manajemen masih belum memenuhi nilai keadilan bagi karyawan.



#### 4.1.5. Dengan Melakukan Analisis Beban Kerja dan Standar Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK)

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam menentukan standar minimum kebijakan kompensasi sudah mempunyai standarisasi sendiri yang telah dibuat dalam bentuk tabel. Standarisasi ini sudah berdasarkan beberapa penilaian seperti pendidikan, analisis beban kerja dan Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK). Sehingga pada penerapannya bisa saja seorang karyawan yang pada bidang yang sama dan mempunyai beban kerja yang sama bisa mendapatkan kompensasi yang berbeda, hal ini tergantung pada latar belakang pendidikan karyawan itu sendiri.

“Ya pendidikan, jadi misalnya ee katakanlah sama-sama perawat, kemudian pendidikannya satunya nurse profesi saatunya D3, itu berbeda.” & “Kalo kita ya tentu ee yang eksternal itu karena regulasi itu harus kita penuhi, jadi misalnya UMR, dan lain sebagainya mesti kita penuhi.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Gambar 4.1 Tabel Gaji Pokok Pegawai RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta  
Sumber Data Primer: Dokumen Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Unit I Yogyakarta

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai standarisasi sendiri terkait besaran kompensasi pokok yang diterima oleh karyawannya berdasarkan pada jenjang pendidikan karyawannya itu sendiri. Standarisasi besaran kompensasi tersebut telah melalui analisis beban kerja karyawan.

#### **4.1.6. Proses Terbentuknya 22 kali Kompensasi dalam 1 tahun**

Bentuk pemberian kompensasi yang diberikan saat ini tidak tiba-tiba muncul begitu saja. Terdapat proses yang cukup panjang sehingga menjadi seperti saat ini. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan kompensasi langsung sebanyak 22 kali dalam setahun dikarenakan ketidakmampuan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam mengikuti regulasi pemerintah yang selalu berubah-ubah dan standar minimum upah yang terus meningkat. Hal itu membuat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta membuat kebijakan sendiri demi meningkatkan kesejahteraan dan berusaha meningkatkan motivasi kinerja karyawannya dengan tidak mengikuti regulasi yang terus menerus berubah setiap tahunnya, tetapi dengan memberikan bonus-bonus diluar gaji pokok karyawan.

“Pertama itu ya hanya 13 , 13 kali yaitu gaji dan THR, terus lama kelamaan karena ada kita tidak bisa mengejar yang namanya PGPN, PGPN itu Peraturan Kepegawaian Pegawai Negri itu kan yang setiap tahun naik. Kita tidak bisa mengejar kalo setiap tahun naik, oleh karenanya kalo begitu ya sudah kita tidak mengikuti pegawai negri yang setiap tahun naik, tapi kita ada bentuk kompensasi lain berupa bonus, tapi gajinya tidak dinaikkan, bonus kita berikan.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Dengan berjalannya waktu RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sepertinya akan terus mempertahankan strategi pemisahan kompensasi tersebut dikarenakan pada prosesnya kebijakan tersebut sangat tepat diterapkan di RS PKU

Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini dilakukan demi menjaga semangat kerja karyawan secara terus menerus, karena mereka seolah terus diberi harapan bahwa mereka akan tetap mempunyai tabungan dana disaat-saat mereka membutuhkan. Seperti bonus pendidikan yang diberikan pada saat semesteran anak sekolah, kemudian dana kurban yang diberikan pada saat hari raya kurban yang juga mendorong karyawannya untuk bisa ikut berkorban.

“Iya Betul sengaja dipisah. Sebelum tanggal 1 kan gaji, nah dalam perjalanan kan semakin anukan, oh sudah tanggal 10 eeee aaaa nanti akan semacam HP itu ya, kalo sudah sedikit kita cas lagi. Tanggal 15 untuk bonusnya kita cas lagi, begitu.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Karyawan juga merasakan manfaat dari pemisahan tersebut, karena dirasakan kompensasi yang diberikan lebih bervariasi. Selain itu juga kompensasi yang diberikan terus meningkat setiap tahunnya dan hal ini dapat memotivasi kinerja karyawan menjadi lebih baik.

“Dipisah-pisah aja, jadi variasi hehee. Jadi ada bulan-bulan untuk perihatin oah, biaya perihatin tu nanti bulan depan tu ada kejutan kek gitu heheee. Ya jelas sih mas, kalo kompensasinya bagus yo wes kerjanya juga bagus heheee.” (Ibu Isma Selaku Pelaksana, 22 April 2019, 13:39).

Bentuk kompensasi financial yang beragam yang diberikan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta kepada karyawannya tidaklah sesuatu yang instan. Tetapi melalui beberapa proses cukup panjang yang pada tujuannya yaitu mensejahterakan karyawannya. Selain itu karyawan pun juga merasakan dampak positif terhadap pemisahan kompensasi tersebut.

#### 4.1.7. Tidak Mengikuti Regulasi Pemerintah

Sistem kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta lebih dipengaruhi oleh faktor internal ketimbang faktor eksternal organisasi. Yang mempengaruhi kompensasi pokok di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta antara lain seperti latar belakang pendidikan dan masa kerja. Sedangkan untuk faktor regulasi pemerintah justru tidak berpengaruh terhadap kebijakan kompensasi, hanya standar Upah Minimum Kabupaten/ Kota (UMK) yang mempengaruhi, karena standar tersebut menjadi batas minimum kompensasi yang diberikan. Tetapi pada prakteknya memang kompensasi pokok yang diberikan diatas dari standar Upah Minimum Kabupaten/ Kota (UMK). Untuk kompensasi diluar gaji pokok lebih dipengaruhi oleh kondisi finansial organisasi, karena bonus-bonus tersebut diberikan berdasarkan besaran kompensasi pokok masing-masing karyawan sehingga kompensasi pokoklah yang menjadi dasar pemberian bonus-bonus tersebut.

“Banyak ya faktor-faktor yang mempengaruhi untuk gaji. Satu, karena dari pendidikan, masa kerja. Regulasi pemerintah ngga berpengaruh. Yang mempengaruhi itu hanya UMK, itukan regulasi juga. UMK, tapi kalo UMK itu kalo sudah kita sebagai pegawai tetap itu istialahnya di PKU, sudah pasti diatas UMK.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Terkait regulasi pemerintah memang tidak begitu berpengaruh terhadap kebijakan kompensasi. Dan juga regulasi pemerintah bahkan tidak menganjurkan sebuah organisasi memberikan bentuk kompensasi langsung sebanyak 22 kali dalam satu tahun. Selain itu juga regulasi pemerintah tidak mengharuskan organisasi membayar BPJS sebesar 5%.

“Kalo regulasi pemerintah malah tidak harus sampai 10 kali kompensasi ya, malah hanya gaji tok, hoooh. Kita sudah, aa kalo dari katakan berapa kalinya kita lebih banyak, cuma nominalnya mungkin yang berbeda. Pegawai itu juga mendapatkan hak yang lain-lain ya. Kita tanggung semua kesehatannya, semua kita ikutkan ke BPJS kita yang bayari, terus kita ikutkan yang pensiun mereka yang pegawai dia akan menerima yang pensiun, kemudian ee semua pegawai mendapatkan ada pakaian dinas ini.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal organisasi seperti regulasi pemerintah. Regulasi pemerintah yang berpengaruh terhadap kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta hanyalah regulasi Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK).

#### **4.1.8. Strategi Kompensasi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Unit I Yogyakarta**

Bentuk strategi kompensasi yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terdiri dari beberapa macam, mulai dari kompensasi langsung (*financial*) dan tidak langsung (*non financial*) yang pada proses perumusannya tidak dilakukan dalam satu waktu yang sama atau tidak sekaligus, melainkan muncul satu persatu. Bentuk kompensasi langsung yang diberikan sebanyak 22 kali selama satu tahun, sedangkan untuk kompensasi tidak langsungnya berbentuk bantuan tunjangan BPJS kesehatan, BPJS ketenagakerjaan, dana pensiun, umroh, pelatihan, biaya pendidikan bagi yang berprestasi seperti yang disampaikan oleh Direktur Sumber Daya Insani (SDI) dan Pak Eka selaku Manager Sumber Daya Insani (SDI) periode sebelumnya.

“Yang berwujud finansial itu gaji kemudian tunjangan-tunjangan, kemudian bonus yang tadi sudah disebutkan dalam satu tahun itu ada 22, dalam artian 22 kali gaji.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

“Jadi gini, gaji 12 kali, gaji kompensasi langsung itu 12 kali ya kan setahun to, dari januari ada bonus milad dulu di bulan february, terus pendidikan ada dua kali biasanya di bulan mei dan juni, lalu ada hari raya ada dua kurban dan fitri, lalu ada IPK, IPK itu ada empat, setahun empat kali.” (Pak Eka selaku manajer periode sebelumnya dan supervisor Humas, 04 Oktober 2018, Pukul 09:11 WIB).

Kemudian untuk kompensasi nonfinansial khususnya BPJS kesehatan yang pada aturan pembayarannya sebesar 5%, dimana 5% tersebut adalah pembagian dari gaji karyawan dan pembayaran organisasi. Tetapi pada RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta 5% tersebut biaya ditanggung oleh Rumah Sakit tanpa ada potongan dari gaji.

“Kemudian yang bentuknya tidak finansial itu adalah kesehatan. Tunjangan kesehatan semua pegawai disini kita ikutkan BPJS seperti keharusan suatu institusi ya, cuman kalo institusi swasta itu aturannya kan eeee 1, kan 5 persen dari gaji itu mestinya itu 1 persen itu adalah pegawai kemudian 4 persen itu adalah institusi, aturannya kan seperti ini. Nah kalo disini ini total 5 persen total oleh RS, jadi pegawai tidak dibebani.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Selain bentuk kompensasi yang diberikan dalam bentuk memenuhi kewajiban sebagai suatu organisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan kemudahan dan kelebihan bagi karyawannya yang kebetulan mengalami gangguan kesehatan dalam bentuk fasilitas yang diterima lebih dari yang seharusnya mereka dapatkan.

“Kalo ketenagakerjaan sesuai dengan ketentuannya, jadi ada yang pegawai dan ada yang menjadi tanggungan RS, ini sesuai dengan dengan ketentuannya. Ini masih diberi naik kelas 1 tingkat dengan tanggungan rumah sakit. Jadi gini, haknyakan kelas 2, haknya pegawai itukan kelas 2

dia boleh naik kelas kelas 1 mestinya dia harus membayar, tapi kalo disini dia naik kelas 1 itu menjadi tanggungan rumah sakit.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Kemudian bagi karyawan yang mendedikasikan sebagian besar hidupnya untuk bekerja di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga diberikan kompensasi dalam bentuk reward yang berbentuk finansial. Reward tersebut diberikan bagi karyawan yang sudah mengabdikan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mulai dari 15 tahun, 20 tahun, 25 tahun, dan 30 tahun.

“Kemudian yang lain adalah masa kerja, reward masa kerja ini ada reward masa kerja 15 tahun masa kerja 20 tahun masa kerja 25 tahun 30 tahun ini semua ada rewardnya.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Selain itu ada juga kompensasi tidak langsung seperti pendidikan dan pelatihan, dana pensiun, dan umroh yang diberikan. Tetapi khususnya yang umroh diberikan bagi karyawan yang ingin pensiun dan bentuknya tidak dapat ditukarkan dan diwakilkan oleh orang lain.

“Sebenarnya bukan wajib kek gitu ya, dia boleh diambil dalam bentuk umroh tetapi tidak boleh dialihkan dan tidak boleh diuangkan. BPJS ketenagakerjaan ini ada pensiunnya, tapi selain itu PKU memberikan dana pensiun Muhammadiyah.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Untuk kompensasi pendidikan diberikan bagi karyawan yang berprestasi kerja, selain itu juga bagi karyawan yang mengikuti kompetisi yang bersifat nasional maupun internasional RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan fasilitas dengan memberikan bantuan penuh kepada karyawannya.

“Jadi kita ada beberapa reward yang ee berdasarkan prestasi kerja, ee misalnya begini ee dia mengikuti persi award, persi itu ee persatuan rumah sakit seluruh indonesia, kemudian ada mukisi, kemudian ada KARS

award ya, ini kalo dia masuk disini akan kita biayai. Kemudian kita dorong yang kedua ya itu adalah pelatihan-pelatihan, jadi yang berprestasi kita beripelatihan bahkan sampe kependidikan. Misalnya disekolahkan S2, disekolahkan misalnya yang kemaren D3 kemudian menjadi S1.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Kompensasi pendidikan juga diberikan guna untuk memenuhi regulasi pemerintah dalam upaya RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta untuk memenuhi standarisasi yang ditetapkan oleh pemerintah. Pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta beranggapan dari pada harus melakukan rekrutmen karyawan kembali lebih baik memberikan peningkatan kepada karyawan yang telah ada, sebagai upaya karyawan tersebut akan bertahan lama di rumah sakit.

“Jadi gini, itu standar itu sebenarnya bukan, bukan seperti reward ya. Itu untuk menyesuaikan regulasi dipemerintah, jadi umpanya untuk asisten Apoteker yang dulu hanya setara SMA SMU SMK tapi karena regulasi pemerintah harus minimal D3, ee semuanya pegawai asisten apoteker AA istilahnya itu kita sekolahkan D3 karena ada regulasi ini..” (Pak Alif selaku Manajer Sumber Daya Insani (SDI), 10 April 2019, Pukul 09.19 WIB).

Kemudian untuk bentuk pendidikan S2 juga diberikan kepada karyawan yang berpotensi kepada bagian manajemen. Jadi tidak semua karyawan akan diberikan kompensasi pendidikan, tetapi lebih kepada melihat karyawan yang berpotensi.

“Kemudian juga untuk S2 kita akan memilih beberapa orang yang ee proyeksinya akan ke atau dokter ke staff atau ke manajemen, jadi nggak semua temen-temen itu disekolahkan S2, tapi peminatan.” (Pak Alif selaku Manajer Sumber Daya Insani (SDI), 10 April 2019, Pukul 09.19 WIB).



Selain bentuk kompensasi pendidikan dan pelatihan, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan pelatihan wajib bagi karyawannya guna meningkatkan kualitas kinerja karyawannya.

“Ada yang program keharusan, keharusan itu begini, misalnya sekarang untuk SPK atau untuk ee tenaga farmasi yang lulusan SMK kan mulai tahun 2020 sudah ngga boleh lagi, maka harus kita sekolahkan. Itu bukan program reward sebenarnya tapi itu memang program RS untuk memenuhi regulasi yang ada.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Bentuk BPJS kesehatan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang diberikan ini mengcover keluarga karyawannya. Sedangkan bagi karyawan yang masih belum tetap BPJS yang diberikan hanya untuk mengcover diri sendiri.

“Kalo dia pegawai tetap, dia emm mendapatkan full sebagai pegawai, itu yang mengcover keluarganya. Jadi haknya ikut BPJS itukan kalo dia diikutkan oleh institusi dia akan mendapatkan haknya itu pegawainya ditambah suami atau istri, kemudian 3 orang anak.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan bentuk bantuan jangka pendek berbentuk liburan dan *outbound* yang memang sifatnya tidak terlalu pasti, tetapi pada umumnya dilakukan dalam waktu 2 tahun sekali. Kegiatan ini cukup sulit untuk dilakukan karena mengingat organisasi ini bergerak di bidang kesehatan dan dalam prakteknya Rumah Sakit itu tidak mungkin libur.

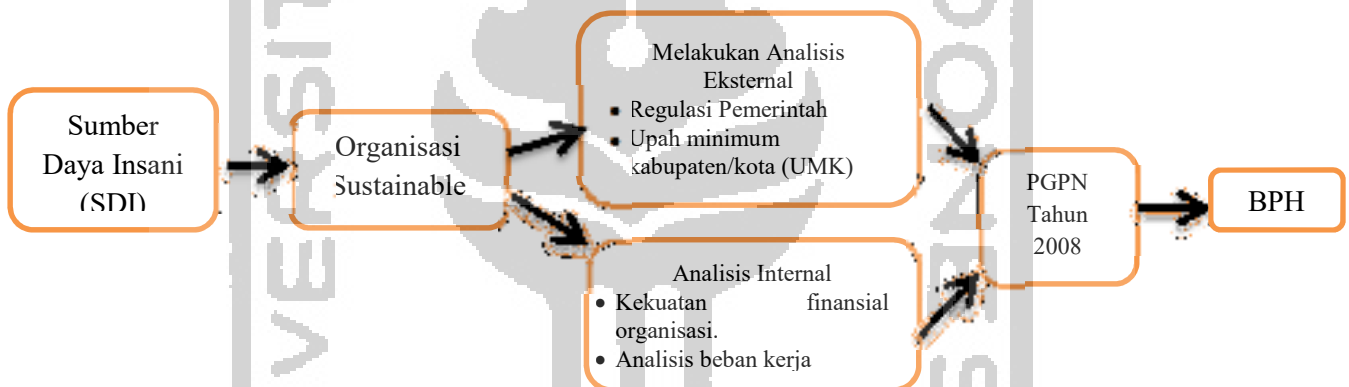
“Kalok kita untuk liburan itu karena ee keterbatasan teknis, karena rumah sakit tidak mungkin libur, sehingga kalo kita melakukan kegiatan entah itu liburan ntah itu outbond, itu kita sepakati 2 tahun sekali.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai beragam strategi terkait kebijakan kompensasi, baik dalam bentuk kompensasi finansial maupun

nonfinansial. Dengan beragam strategi kompensasi yang diterapkan dapat memperlihatkan bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memahami betul pengaruh kompensasi terhadap karyawan.

#### 4.1.9. Ringkasan Hasil

Berdasarkan hasil penelitian, proses perencanaan kebijakan strategi kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta jika dipetakan akan terlihat sebagai berikut:



Gambar 4.2 Proses perencanaan kebijakan kompensasi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Unit I Yogyakarta  
Sumber Data primer Penelitian (2019)

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam merumuskan kebijakan kompensasi harus mempunyai tujuan yang jelas. Tujuan utama kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu untuk mensejahterakan dan mempertahankan karyawan. Dengan adanya kebijakan kompensasi tersebut RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berharap organisasi akan lebih *sustainable* dengan karyawan yang tidak keluar masuk dari organisasi.

Proses merumuskan kebijakan kompensasi dilakukan dengan melihat aturan eksternal yaitu regulasi pemerintah dan Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK). Regulasi pemerintah yang diterapkan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam merumuskan kebijakan kompensasi yaitu aturan Pegawai Negeri Sipil (PNS) PGPN tahun 2008, dimana menggunakan sistem penggolongan karyawan berdasarkan latar belakang pendidikan. Kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dirumuskan melalui bidang Sumber Daya Insani (SDI), dan dirumuskan oleh manajer Sumber Daya Insani (SDI) dan Direktur Sumber Daya Insani (SDI). Hasil perumusan tersebut akan dipaparkan pada saat rapat direksi, dan kemudian akan diputuskan oleh yayasan atau Badan Pelaksana Harian (BPH). Dalam merumuskan kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta harus memperhatikan *impactnya*. *Impact* tersebut bisa dalam bentuk *impact financial* dan *impact* terhadap Rumah Sakit. *Impact financial* adalah kekuatan finansial, dan *impact* terhadap Rumah Sakit adalah kebahagiaan karyawan dan peningkatan kinerja karyawan.

#### **4.1.10. Diskusi Hasil**

Dalam merumuskan kebijakan strategi harus mampu mengarahkan strategi tersebut untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa tujuan utama strategi kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah untuk mengurangi terjadinya retensi karyawan, dengan kata lain yaitu untuk mempertahankan karyawannya. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta ingin dengan kebijakan strategi kompensasi tersebut organisasi menjadi sustainable dan

pegawainya tidak keluar masuk, dikarenakan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memahami betul bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan investasi yang tinggi, karena terkait dengan biaya pelatihan. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian Muguongo *et al.* (2015), bahwa kompensasi yang buruk akan menyebabkan karyawan menjadi tidak puas. Apabila kompensasi yang diterima karyawan tidak sesuai dengan pekerjaan mereka maka karyawan akan menjadi tidak puas dan berkemungkinan untuk meninggalkan organisasi. Dengan demikian RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memahami betul tingkat kesejahteraan karyawannya, dan dalam upaya tersebut pulalah RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan berbagai jenis kompensasi baik kompensasi langsung ataupun tidak langsung. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berkeyakinan apabila karyawannya sejahtera maka kinerja karyawan pun juga akan meningkat.

Kemampuan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan *competitive advantage* dari organisasi. Dengan mempertahankan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai bentuk upaya RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta untuk mempertahankan *competitive advantage*. Hal ini, dijelaskan oleh Gomez – Mejis dalam Armstrong & Murlis (2003), bahwa strategi kompensasi adalah pemanfaatan sistem penggajian sebagai pengintegrasikan esensial yang mengarahkan individu mencapai strategi organisasi. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memanfaatkan kebijakan kompensasi untuk mempertahankan karyawannya yang berpotensi dan telah diberikan berbagai macam pelatihan untuk mencapai tujuan organisasi.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam merumuskan strategi kompensasi pertama kali dirumuskan melalui bidang Sumber Daya Insani (SDI) dan yang merumuskan kebijakan kompensasi adalah manajer Sumber Daya Insani (SDI) dan direktur Sumber Daya Insani (SDI). Kemudian kebijakan tersebut akan dipaparkan pada saat rapat direksi, dan kemudian pihak yang memutuskan kebijakan tersebut adalah yayasan atau Badan Pelaksana Harian (BPH). Dalam merumuskan kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta harus memperhatikan *impactnya*. *Impact* tersebut bisa dalam bentuk *impact financial* dan *impact* terhadap Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Unit I Yogyakarta. *Impact financial* adalah kekuatan finansial, dan *impact* terhadap RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah kebahagiaan karyawan dan peningkatan kinerja karyawan. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Handayani (2016) dalam penelitiannya yang menjelaskan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kebijakan kompensasi pada organisasi swasta adalah kondisi keuangan perusahaan.

Kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dirumuskan berdasarkan aturan Pegawai Negeri Sipil (PNS), yaitu PGPN tahun 2008. Tetapi memang masih rendah dari Pegawai Negeri Sipil (PNS), yaitu 80% dari kompensasi Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sangatlah dipengaruhi oleh Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK). Dimana, Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) merupakan standar terendah yang diberikan pada wilayah organisasi beroperasi. Berdasarkan hasil wawancara kepada karyawan RS PKU Muhammadiyah

Yogyakarta, mereka mengatakan bahwa kompensasi yang diberikan telah di atas Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK). Pada tahun 2019 Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) Yogyakarta adalah Rp. 1.846.400, tetapi berdasarkan arsip dokumentasi standarisasi kompensasi yang dimiliki oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terkait tabel gaji pegawai RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta pada tahun 2018 untuk karyawan golongan IIC (Diploma 3) besaran kompensasi yang diberikan adalah Rp. 1.199.900. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta ternyata masih memberikan kompensasi dibawah Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) Yogyakarta.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta meyakini memang kompensasi perbulan yang diberikan lebih kecil dari standar Upah Minimum Kabupaten/ Kota (UMK) setiap bulannya, tetapi untuk jumlah *take home pay* yang diterima karyawan dengan penjumlahan bonus-bonus lainnya yang diterima karyawan selama satu tahun sudah melebihi dari standar Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK).

Sebagai contoh, Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) Yogyakarta pada tahun adalah Rp. 1.846.400. Maka dalam satu tahun seorang karyawan akan mendapatkan Rp. 22.156.800 jika ditambah dengan bonus tunjangan hari raya sebesar satu kali gaji yaitu Rp. 24.003.200. Sebagai perbandingan karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dengan golongan II C (Diploma 3) kompensasi yang diterima sebesar Rp. 1.199.900 perbulan dikali 12 bulan yaitu Rp.

14.398.800. Jika ditambahkan dengan bonus financial lainnya yaitu bonus Incentive Prestasi Kerja (IPK) 4 kali dalam setahun, bonus milad Rumah Sakit, bonus pendidikan 1 dan 2, boonus hari raya idul adha, dan bonus akhir tahun yang besarnya 1x gaji pokok karyawan yaitu Rp. 10.799.100 dan khusus bonus hari raya idul fitri diberikan sebesar 1,5 kali gaji pokok yaitu Rp. 1.799.850. Maka jika dijumlahkan, besaran *take home pay* yang akan diterima untuk karyawan golongan IIC dalam satu tahun Rp. 26.997.750. Berdasarkan nominal tersebut dapat dikatakan bahwa kompensasi yang diberikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah di atas Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK).

Seperti yang dijelaskan oleh Anthony, Perrew, & Kacmar (1996), ada 3 hal penting dalam strategi kompensasi, yaitu: kebijakan tingkat pembayaran, kebijakan struktur pembayaran, tipe penghargaan yang ditawarkan.

1. Kebijakan tingkat pembayaran yaitu rata-rata upah yang dibayarkan untuk kelompok pekerjaan tertentu. Hal ini, merupakan bentuk konsep keadilan eksternal sejauh mana upah organisasi mampu bersaing dengan kompetitor. Terkait di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam memberikan kompensasi memang tidak memandang dari kompensasi kompetitor, tetapi berdasarkan standar Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK).
2. Kebijakan struktur pembayaran yaitu tentang jarak pembayaran atau *pay range*. Jarak upah secara spesifik berdasarkan standar minimum mutlak

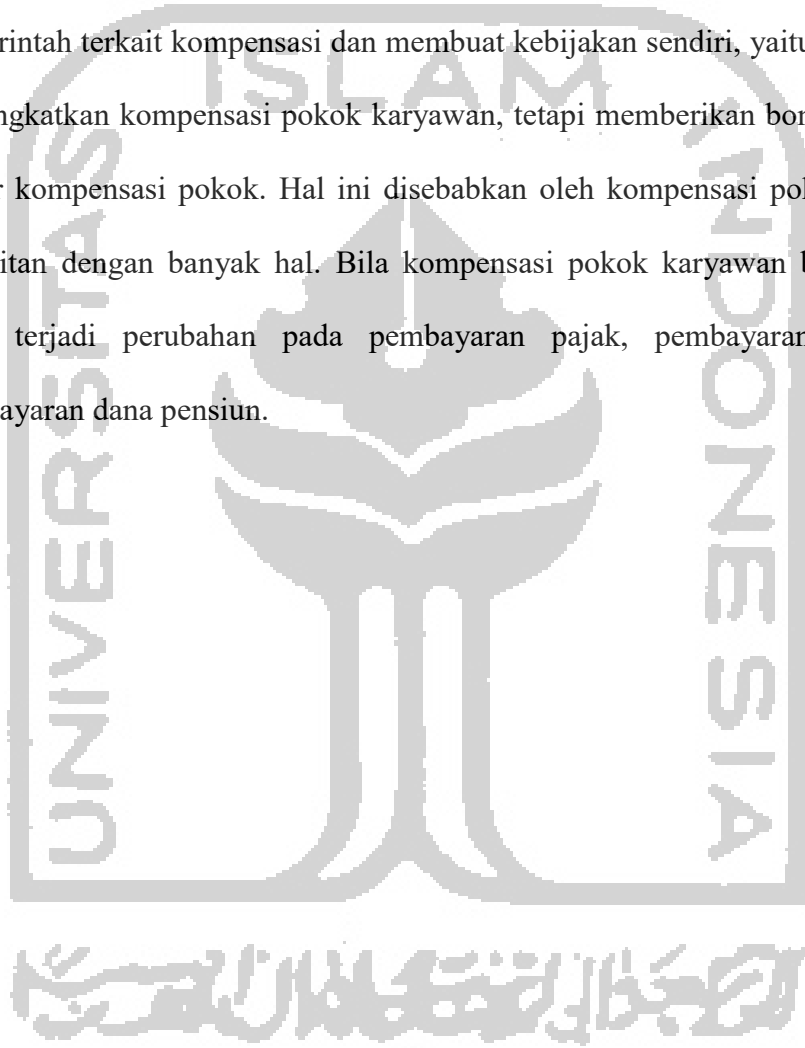
yang ditentukan oleh pemerintah. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sudah memenuhi kewajibannya terkait struktur pembayaran yaitu mereka telah memberikan upah diatas Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) Yogyakarta yang ditentukan oleh skala gaji RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berdasarkan golongan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan bonus-bonus yang diberikan.

3. Tipe penghargaan yang ditawarkan yaitu, bentuk usaha organisasi dalam meningkatkan motivasi karyawan dimana organisasi tidak mampu untuk meningkatkan kompensasi pokok karyawan. Hal ini jelas diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta guna meningkatkan motivasi dan kinerja karyawannya, hal ini pula yang menjadi alasan terbentuknya 22 kompensasi finansial yang diberikan.

Strategi harus didasarkan pada keyakinan bahwa sumber nilai yang paling utama adalah manusia. Ini berarti bahwa proses kompensasi harus secara kreatif merespon kebutuhan manusia sekaligus kebutuhan organisasi. Kebijakan kompensasi yang bervariasi yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak muncul begitu saja, tetapi dengan melalui proses yang cukup panjang. Hal inilah yang membentuk jenis kompensasi yang ditawarkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menjadi bervariasi yaitu demi merespon kebutuhan manusia. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh Anthony, Perrewe, & Kacmar (1996) terkait tipe penghargaan yang ditawarkan.



Kebijakan kompensasi dalam bentuk finansial sebanyak 22 kali dalam setahun dikarenakan ketidakmampuan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam mengikuti regulasi pemerintah yang selalu berubah-ubah. Sehingga RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memutuskan untuk tidak mengikuti regulasi pemerintah terkait kompensasi dan membuat kebijakan sendiri, yaitu dengan tidak meningkatkan kompensasi pokok karyawan, tetapi memberikan bonus-bonus lain diluar kompensasi pokok. Hal ini disebabkan oleh kompensasi pokok karyawan berkaitan dengan banyak hal. Bila kompensasi pokok karyawan berubah maka akan terjadi perubahan pada pembayaran pajak, pembayaran BPJS, dan pembayaran dana pensiun.



## **4.2. Integrasi Strategi Kompensasi: Kompensasi adalah Bagian dari Strategi Sumber Daya Manusia (SDM)**

### **4.2.1. Pendahuluan**

Strategi harus didasarkan pada keyakinan bahwa sumber nilai yang paling utama adalah manusia. Ini berarti bahwa kebijakan kompensasi harus secara kreatif merespon kebutuhan manusia sekaligus kebutuhan organisasi. Strategi kompensasi harus konsisten dengan keseluruhan strategi organisasi. Hal ini dikarenakan strategi kompensasi merupakan bagian dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Strategi kompensasi hanyalah bagian dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dan strategi Sumber Daya Manusia (SDM) adalah bagian dari strategi organisasi yang berfungsi untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sehingga penting bagi organisasi untuk mendesain strategi kompensasi untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika mendesain strategi kompensasi, organisasi harus mampu mengintegrasikan dengan tujuan dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM) yang telah ditentukan. Dalam bagian ini akan dibahas terkait integrasi strategi kompensasi dan strategi organisasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

### **4.2.2. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)**

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menyadari bahwa Rumah Sakit di kelola oleh manusia. Sehingga peran manusia didalam organisasi menjadi faktor sentral yang harus dikelola. Bagian Sumber Daya Insani (SDI) sendiri

mengharuskan untuk mengelola manusia tersebut untuk dapat mencapai tujuan organisasi, dan tujuan organisasi dan Sumber Daya Insani (SDI) dalam mengelola Sumber daya manusia (SDM) adalah untuk menghindari terjadinya karyawan yang keluar masuk organisasi. Kebijakan kompensasi merupakan bagian dari strategi Sumber Daya Insani (SDI) yang diterapkan diharapkan dapat mewujudkan tujuan tersebut, yaitu menghindari terjadinya retensi karyawan.

“Kalo saya melihat, angka pengunduran diri atau retensinya itu cukup tinggi, saya lupa berapa persen, tapi dibawah batas maksimal. Artinya kita rendah yang mengundurkan diri. Artinya program retensi itu cukup, walopun dari sisi gaji mungkin yang membanding-bandingkan itu membandingkan biasanya yang diterima perbulan ya itu mungkin rendah.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari strategi Sumber Daya Insani (SDI) di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah untuk mempertahankan karyawannya sehingga tidak adanya karyawan yang keluar masuk organisasi. Strategi kompensasi berperan untuk mendukung tercapainya tujuan tersebut.

#### **4.2.3. Strategi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta**

Setiap organisasi harus mempunyai strategi dalam setiap kebijakannya, dimana strategi disini berfungsi sebagai panduan bagi organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Strategi organisasi adalah penetapan tujuan dan sasaran organisasi dalam jangka panjang. Strategi organisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah menjadi RS kelas B terdepan di kota

Yogyakarta dan menjadi RS rujukan bagi masyarakat, seperti yang dijelaskan oleh dr. Ekorini selaku Direktur SDI RS PKU:

“Kita harapannya disini dengan pemberian kompensasi seperti ini karyawan kinerjanya semakin baik, dengan kinerja karyawan yang baik, maka pelayanan juga pasti ikut baik, sehingga dapat menjadi Rumah Sakit Rujukan utama di kota Jogja ya.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Seperti organisasi pada umumnya yang bertujuan untuk mendapatkan profit, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga mempunyai strategi bisnis yang berorientasi pada profit. Strategi bisnis yang diterapkan yaitu berorientasi pada kekuatan finansial dan kepuasan pelanggan.

“Bagaimanapun juga tujuan paling atas itu pasti finansial, pasti orang itu akan melihat berapa sih ee keuntungan untuk rumah sakit. Karena berawal dari fundamennya SDM, diatasnya SDM itu adalah proses bisnis. Kemudian diatasnya itu baru kepuasan pelanggan. Nah kepuasan pelanggan ini akan menentukan finansial.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Kebijakan kompensasi merupakan bagian dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dan strategi Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan fundamennya untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan paling atas RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah finansial. Tujuan utama bagian Sumber Daya Insani (SDI) RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah dua hal yaitu terbentuknya *capability* dan komitmen. Dimana kebijakan kompensasi akan mendukung terbentuknya komitmen karyawan, dan pelatihan, pendidikan dan sebagainya akan mendukung *capability*. Harapannya dengan hal tersebut karyawan akan mampu menjalankan proses bisnisnya dengan baik dalam menjalankan tugasnya.

“Kompensasi itu kan bagian dari strategi SDM ya, jadi strategi SDM itu merupakan fundamennya untuk mencapai ee tujuan organisasi. Bagaimanapun juga tujuan paling atas itu pasti finansial. Kalo SDM itu yang terpenting ada dua hal *capability* dan komitmen. *Capability* itu kan kemampuan ya didukung oleh pendidikan, kompetensi, skill, dan lain sebagainya. Kemudian yang kedua komitmen, kebijakan kompensasi itu akan, kami berharap ini akan mendukung komitmen.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Selain dari pembentukan *capability* dan komitmen, strategi kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berfokus pada kesejahteraan karyawan dan mengurangi proses terjadinya retensi karyawan atau tingkat keluar masuknya karyawan. Dengan mengurangi proses retensi RS PKU berharap organisasi akan menjadi lebih sustainable. Hal ini didasari pada keyakinan RS PKU bahwa nilai investasi SDM itu sangat tinggi dengan pemberian pelatihan sehingga karyawan disini harus dipertahankan.

“Kita ingin bahwa organisasi ini *sustainable* pegawainya tidak keluar masuk, karena SDI itu kan investasinya tinggi, harapannya dengan *sustainable* itu kan harus didukung oleh retensi pegawai yang tidak keluar masuk. Kemudian kesejahteraan pegawai, kalo pegawai itu merasa sejahtera dan merasa ee kebutuhannya terpenuhi dari RS maka dia juga retensinya rendah dan dia juga akan bekerja dengan baik.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta meyakini bahwa tujuan utama organisasi adalah untuk memperoleh keuntungan ataupun meningkatkan keuntungan. Kebijakan kompensasi diterapkan untuk mencapai tujuan tersebut. Pengelolaan Sumber Daya Manusia diharapkan akan mempengaruhi unit kerja menjadi lebih baik sehingga unit tersebut akan merepresentasikan nilai organisasi.

“Prinsipnya kita itu mempertahankan profit atau meningkatkan profit. harapannya kalo tadi dari SDM yang diolah itu SDMnya, SDM itu akan mempengaruhi unit kerjanya, unit kerja akan mempengaruhi rumah sakit.”

(dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Kebijakan kompensasi yang di terapkan sejauh ini sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan strategi bisnis yang ada. Meskipun kebijakan kompensasi masih belum memungkinkan terjadinya perubahan budaya dan meningkatkan komitmen karyawan. Tetapi kebijakan yang diterapkan sudah berusaha memenuhi harapan karyawan dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawannya. Selain dalam upaya memenuhi kebutuhan sehari-hari karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berupaya memberikan kompensasi dalam bentuk layanan atau bantuan kepada karyawan ataupun keluarga karyawan bila mengalami gangguan kesehatan.

“Kalo menurut saya sih, sepanjang ini *on the track*. Artinya tidak menyimpang dari tujuan organisasi. Kalo saya sih hanya menghitung total belanja pegawai. Kalo dari sisi besar kecilnya itu menurut saya sulit diukur, antara ya pasti orang itu mengharapkan banyak. Nah ee kalo saya lebih kearah bagaimana mereka mendapatkan kenyamanan dalam bekerja” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

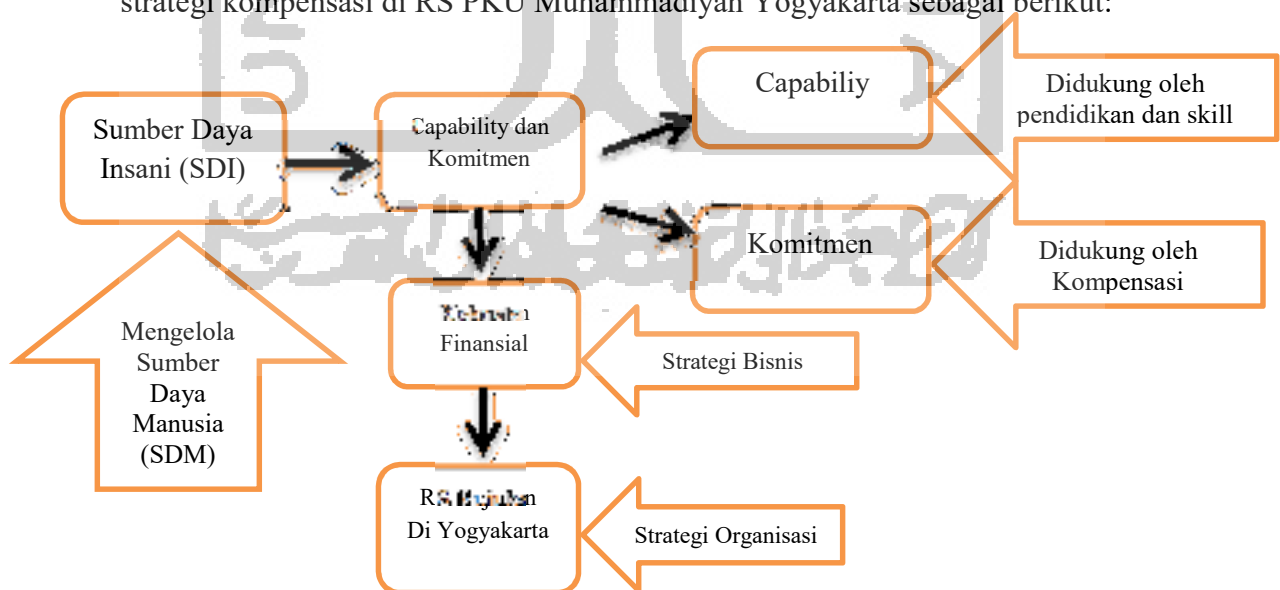
Strategi kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah sebagai program retensi. Hal yang dilakukan adalah dengan memberikan kompensasi dan berbentuk kesejahteraan.

“Jadi intinya kita sebenarnya bukan mengatakan itu sebagai kompetensi tapi itu sebagai program retensi. Bagaimana supaya karyawan itu tidak keluar masuk. Beberapa hal yang kita lakukan adalah pemberian kompensasi kemudian yang selanjutnya berbentuk kesejahteraan.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memang menganggap peran kebijakan kompensasi cukup besar, terutama dengan berbagai jenis kompensasi yang diberikan. Tetapi pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga tidak menganggap bahwa karyawan bertahan di organisasi hanya semata-mata karena kompensasi, tetapi mungkin terdapat berbagai faktor yang lain. Strategi kompensasi bertujuan untuk mencapai tujuan strategi Sumber Daya Insani (SDI) yaitu untuk mempertahankan karyawannya, dan strategi Sumber Daya Insani (SDI) bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi yaitu untuk mengelola Sumber daya manusia (SDM) yang ada diorganisasi. Strategi kompensasi hanyalah salah satu bagian dari strategi Sumber Daya Insani (SDI) untuk mempertahankan karyawannya.

#### 4.2.4. Ringkasan Hasil

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat jika dipetakan proses integrasi strategi kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebagai berikut:



Gambar 4.3 Integrasi kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta Sumber Data primer Penelitian (2019)

Strategi kompensasi merupakan bagian dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM), dan strategi Sumber Daya Manusia (SDM) bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memahami bahwa organisasi digerakkan oleh manusia. Sehingga peran manusia menjadi faktor sentral untuk dikelola. Bagian Sumber Daya Insani (SDI) selaku yang mempunyai tugas untuk mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai 2 tujuan penting yaitu *capability* dan komitmen. Dimana *capability* didukung oleh pendidikan, kompetensi, dan skill, sedangkan komitmen adalah keyakinan karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan tujuan tersebut, kebijakan kompensasi berperan dalam membentuk komitmen karyawan agar tetap bertahan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Dengan adanya *capability* dan komitmen yang baik maka diharapkan proses bisnis juga akan berjalan dengan baik. Kemudian dengan berjalannya proses bisnis maka kekuatan finansial yang merupakan tujuan utama bagi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta akan tercapai. Sedangkan untuk strategi organisasi RS PKU yaitu menjadi Rumah Sakit Rujukan di kota Yogyakarta. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa kebijakan kompensasi mempunyai integrasi yang jelas di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, yaitu kebijakan kompensasi akan membentuk komitmen karyawan yang merupakan tujuan dari bagian Sumber Daya Insani (SDI) sehingga akan mencapai kekuatan finansial yang merupakan tujuan utama bagi setiap organisasi khususnya organisasi swasta. Selain itu dengan membentuk komitmen karyawan, maka



karyawan akan bertahan diorganisasi sehingga RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak harus sering melakukan rekrutmen karyawan.

#### 4.2.5. Diskusi Hasil

Strategi kompensasi berkaitan dengan strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dan strategi korporasi. Hal ini mengindikasikan bahwa strategi kompensasi harus konsisten dengan keseluruhan strategi organisasi, karena strategi kompensasi merupakan bagian dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM) yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Seperti yang dijelaskan oleh Lawler dalam Armstrong & Murlis (2003) bahwa strategi berfungsi sebagai panduan dalam mendesain sistem organisasi, paling tidak menentukan tingkat kinerja yang harus dicapai.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menyadari bahwa organisasi dikelola oleh manusia. Sehingga peran manusia dalam organisasi menjadi faktor sentral untuk dikelola. Strategi kompensasi merupakan bagian dari strategi Sumber Daya Insani (SDI) dan strategi Sumber Daya Insani (SDI) bertujuan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Strategi Sumber Daya Insani (SDI) RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang terpenting adalah dua hal yaitu *capability* dan komitmen. Dimana *Capability* didukung oleh pendidikan, kompetensi, dan skill, sedangkan komitmen adalah terkait keyakinan karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan tujuan strategi Sumber Daya Manusia (SDM) itu strategi kompensasi berperan dalam membentuk komitmen karyawan agar tetap bersama RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Dengan adanya komitmen

dan *capability* yang baik maka diharapkan proses bisnis juga akan baik. Kemudian terkait dengan tujuan organisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta secara bisnis meyakini tujuan akhirnya adalah kekuatan finansial. Sehingga dengan adanya strategi Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut akan mempengaruhi kinerja karyawan sehingga menghasilkan kekuatan finansial bagi Rumah Sakit.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa kebijakan kompensasi terintegrasi dengan strategi organisasi. Proses integrasi dimulai kebijakan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, dimana kinerja karyawan disini akan mempengaruhi unit kerja di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta untuk bekerja lebih baik dengan kompensasi sebagai bentuk balas jasanya. Dengan kinerja karyawan yang baik akan berdampak pada pelayanan yang diberikan juga membaik, sehingga pasien akan berkunjung kembali, sehingga RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menjadi Rumah Sakit rujukan di kota Yogyakarta sesuai dengan visi organisasi dengan pemberian pelayanan yang baik.

Bagian Sumber Daya Insani (SDI) RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai tugas untuk melakukan pengelolaan Sumber daya manusia (SDM). Pengelolaan ini bisa dilakukan dengan berbagai macam mulai dari pemberian pelatihan, penempatan kerja, pemberian pendidikan dan pemberian kompensasi. Dengan besarnya biaya investasi terhadap bidang Sumber Daya Manusia (SDM) tentu RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak ingin karyawannya untuk keluar

organisasi begitu saja, terutama karyawan yang mempunyai keahlian. Dengan adanya strategi kompensasi yang bervariasi diharapkan akan membuat karyawan tetap bertahan dan termotivasi kinerjanya, sehingga tidak terjadinya karyawan yang keluar masuk organisasi. Hal ini seperti yang dijelaskan oleh Jiang *et al.* (2009) dimana strategi tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga menyelesaikan masalah yang ada dan potensial. Dimana masalah potensial dalam organisasi swasta adalah karyawan yang keluar masuk dalam organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa strategi organisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu menjadi RS Sakit Rujukan di Kota Yogyakarta dan Jawa Tengah sesuai dengan visi organisasi. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut RS PKU berupaya memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, bentuk pelayanan yang baik tersebut akan menjadi point penilaian bagi karyawan dalam sistem IPK (Insentif Prestasi Kerja) dengan diberikan imbalan kompensasi sebagai balas jasa. Pelayanan yang baik dimulai dengan komitmen kerja karyawan yang dibentuk oleh strategi kompensasi. Anthony, Perrewe, Kacmar (1996) menjelaskan strategi organisasi harus mempertahankan dan meningkatkan karyawan, menghindari pemutusan hubungan kerja, dan selalu respon terhadap perubahan lingkungan. Dalam mencapai tujuan organisasi apa yang dilakukan RS PKU sejalan dengan strategi organisasi yang dijelaskan oleh Snell & Bohlander (2013) yaitu *Growth and Diversification*. Strategi tersebut terlihat dimana RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak memungkinkan untuk melakukan perluasan geografis dikarenakan keterbatasan lahan, yang dilakukan RS PKU adalah dengan cara meningkatkan produktivitas karyawan dengan pemberian

kompensasi yang beragam, khususnya dengan perbaikan sistem IPK (Insentif Prestasi Kerja) dan dengan mengembangkan atau memberikan kemampuan baru, hal itu terlihat dalam pemberian kompensasi pendidikan bagi tenaga medis yang ingin menjabat dalam manajemen Rumah Sakit.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai strategi bisnis yang berfokus pada kekuatan finansial dan kesejahteraan karyawan. Snell & Bohlander (2013) menjelaskan 3 strategi bisnis yaitu *Low cost strategy*, *differentiation strategy*, *functional strategy*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa strategi RS PKU mengadopsi penggabungan antara *low cost strategy* dan *differentiation strategy*, hal ini terlihat pada upaya RS dalam mempertahankan karyawan karena RS memahami besarnya biaya yang dikeluarkan dalam melakukan rekrutmen dan pelatihan karyawan dan pada sistem kompensasi terlihat bahwa upaya RS dalam memberikan berbagai bentuk kesejahteraan kepada karyawannya dengan bantuan finansial maupun bantuan kepada karyawan.

Strategi SDM RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu membentuk *capability* dan komitmen karyawan dengan mengurangi proses terjadinya retensi karyawan. Anthony, Perrewe, Kacmar (1996) menjelaskan 2 strategi SDM yaitu *Growth-prospecter-high tech-entrepreneurial strategies*, *Mature-defender-cost efficiency strategies*. Berdasarkan strategi SDM tersebut RS PKU terlihat pada posisi *Mature-defender-cost efficiency strategies*, hal ini terlihat upaya yang dilakukan RS untuk mempertahankan karyawan. Sedangkan strategi kompensasi yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berfokus pada kompensasi

variabel atau berfokus pada tipe penghargaan yang diberikan. Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) menjelaskan strategi kompensasi bisa dilakukan dengan 3 cara yaitu *pay level policy*, *pay structure policy*, dan *type of reward offered*. Secara strategi kompensasi RS PKU menerapkan keseluruhan strategi tersebut, tetapi yang terlihat jelas yaitu pada jenis kompensasi yang diberikan yang bervariasi.

Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) menjelaskan pemilihan strategi kompensasi organisasi dengan berfokus pada *importance of external equity, linked to the organization's overall strategic plan, choose between merit pay raises or across the board raises, level pay secrecy, determine on internal equity*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa strategi kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menerapkan strategi kompensasi dengan menghubungkan dengan strategi organisasi secara keseluruhan, menerapkan sistem merit pay yaitu IPK (Insentif Prestasi Kerja), dan menerapkan keadilan internal. Secara keseluruhan strategi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terintegrasi dengan baik, dimana setiap strategi saling mempengaruhi satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi.

Armstrong & Murlis (2003) menjelaskan strategi menspesifikasi apa yang ingin dicapai oleh organisasi dan menyatakan, paling tidak menunjukkan, tingkat kinerja yang harus dicapai oleh organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah merasakan apa yang ingin dicapai oleh organisasi, antara lain mempertahankan karyawan berkualitas tinggi dan membentuk perilaku yaitu perilaku yang diinginkan terkait mempertahankan

karyawan dan memotivasi karyawan dengan berbagai jenis kompensasi yang ditawarkan. Tetapi kebijakan kompensasi masih belum mendukung terjadinya perubahan budaya, fleksibilitas, pengembangan produk, dan restrukturisasi.

Kompensasi bisa memainkan peran penting sebagai investasi yang akan mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi. Penggajian merupakan alat yang penting untuk mengkomunikasikan dan memperkuat nilai-nilai dan perilaku baru dan peningkatan motivasi dan kinerja karyawan. Armstrong & Murlis (2003) menjelaskan berbagai tujuan kompensasi, berikut yang sejalan dengan yang terjadi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta:

1. Mendukung pencapaian strategi dan sasaran jangka pendek organisasi dengan memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja terampil, kompeten dan berkomitmen.
2. Membantu mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan kinerja organisasi.
3. Memotivasi karyawan melalui kombinasi kompensasi finansial dan nonfinansial yang tepat.
4. Mencapai prinsip keadilan dengan memberi imbalan sesuai kompetensi dan kontribusi karyawan secara konsisten.

Strategi kompensasi merupakan bagian dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM) yang jelas menjadikan bahwa peran strategi kompensasi untuk mendukung tercapainya strategi Sumber Daya Manusia (SDM). Sehingga pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta merasa bahwa dalam mencapai tujuan organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh kebijakan kompensasi semata. Melainkan bisa jadi

dengan adanya integrasi antara strategi lainnya ataupun nilai-nilai yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta seperti suasana kerja, sejarah, unsur keislaman, dan lain-lain.

Sistem kompensasi organisasi harus konsisten dengan keseluruhan strategi organisasi. Miles and Snow dalam Anthony, Perrewe, & Kacmar (1996) mengidentifikasi 4 dasar strategi organisasi yaitu *defender strategy*, *prospector strategy*, *analyzer strategy*, dan *reactors strategy*. Terkait kebijakan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sangat terlihat menggunakan sistem *analyzer strategy*, dimana sistem kompensasi berorientasi pada posisi karyawan dan jabatan di organisasi yaitu pada golongan karyawan. Kebijakan golongan karyawan terlihat membentuk suatu stabilitas dalam kebijakan kompensasi. Meskipun jabatan di organisasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sangat fleksibel, dimana orang yang mempunyai kelayakan akan dapat jabatan lebih baik. Sistem ini berfokus pada konsistensi internal dan keadilan. *Analyzer strategy* terlihat jelas dimana RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berupaya memberikan berbagai jenis kompensasi dalam upaya memberi kesejahteraan kepada karyawan dimana RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga tidak berani mengambil suatu resiko yang besar dengan memberikan kompensasi yang nilainya lebih bergengsi.

### **4.3. Implementasi Kebijakan Kompensasi: Variasi Kebijakan Kompensasi Untuk Mempertahankan dan Mensejahterakan Karyawan**

#### **4.3.1. Pendahuluan**

Banyak organisasi menghamburkan sumber dayanya baik dari uang, waktu, tenaga untuk mengembangkan rencana strategik. Strategi dibutuhkan organisasi sebagai guidelines atau petunjuk tentang bagaimana organisasi tersebut mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Namun harus diingat bahwa proses penentu keberhasilannya suatu strategi akan ditentukan pada saat pengimplementasiannya. Rumusan strategi yang secara teknis kurang sempurna jika diimplementasikan dengan baik, maka akan didapat hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rumusan strategi yang sempurna namun hanya diatas kertas semata.

Setelah perencanaan dan perumusan strategi, hal yang selanjutnya dilakukan adalah melakukan tindakan aksi atau pengimplementasian strategi yang sudah ada. Implementasi merupakan sebuah tindakan aksi atau *action* dimana rencana-rencana strategis yang telah ditetapkan akan dilaksanakan. Jadi implementasi merupakan faktor penentu dari keberhasilan suatu strategi yang telah dirumuskan. Implementasi ini akan dimulai dengan bentuk kompensasi yang diberikan baik financial dan nonfinancial, besaran kompensasi yang diberikan, dan sejarah terbentuknya 22 kali kompensasi langsung selama setahun.



#### 4.3.2. Kompensasi Finansial

Bentuk kompensasi langsung yang di berikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang diberikan selama satu tahun sebanyak 22 kali. Dimana bentuk kompensasi tersebut berupa 12 kali gaji pokok selama satu tahun, dan 10 kali kompensasi lainnya dalam bentuk bonus berupa kompensasi THR diberikan pada saat hari raya idul fitri, kompensasi Kurban yang diberikan pada saat hari raya idul adha, kompensasi biaya pendidikan yang diberikan 2 kali pada saat semesteran sekolah, kompensasi Milad Rumah Sakit yang diberikan pada bulan Februari, kompensasi bonus akhir tahun yang diberikan pada akhir tahun, kemudian yang terakhir adalah bonus insentive prestasi kerja (IPK) yang diberikan pertiga bulan sekali. Besaran kompensasi yang diberikan sebesar satu kali gaji pokok karyawan, kecuali untuk kompensasi THR yang diberikan sebesar satu setengah kali gaji pokok karyawan.

“Kalo kompensasi kita itu e kalo gajikan sudah jelas, kalo gajiii sudah jelas angkanya, artinya 12 ya setiap tahunnya ya 12 kali. Diluar gaji kita memang ada kompensasi ya, jadi ada bonus ya istilahnya ya. 22 itu sudah termasuk gaji, berarti 22 dikurangi 12 ada 10 ya, 10 itu yang diluar gaji 10 kali penerimaan itu yang diluar gaji.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Rencana Realisasi Anggaran/ Biaya Pegawai Tahun 2019

No	Tipe Kegiatan	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ag	Sep	Ok	Nov	Des
1	Gaji Pegawai	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
2	Tunjangan Pegawai	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Insentif Prestasi Kerja (IPK)				■								
4	Bonus ke 13 (Milad RS)							■					
5	Bonus ke 14 (pendidikan 1)				■								
6	Bonus ke 15 (pendidikan 2)							■					
7	Bonus ke 16 (THR idul Fitri)								■				
8	Bonus ke 17 (Qurban)									■			
9	Bonus ke 18 (Akhir tahun)												■
10	...												
11	...												
12	...												
13	...												
14	...												
15	...												
16	...												
17	...												
18	...												
19	...												
20	...												
21	...												
22	...												
23	...												
24	...												
25	...												
26	...												
27	...												
28	...												
29	...												
30	...												

Gambar 4.4 Rencana Realisasi Anggaran/ Biaya Pegawai Tahun 2019  
Sumber: Data Primer (Dokumen RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta)

Gambar 4.4 dapat dilihat bentuk kompensasi finansial yang diberikan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta kepada karyawannya dimulai dari point 1 hingga point 8, yaitu gaji pegawai dan tunjangan yang diberikan pada bulan januari hingga desember, insentive prestasi kerja (IPK) yang diberikan pada bulan januari, april, juli, dan oktober, bonus ke 13 (Milad RS) diberikan pada bulan februari, bonus ke 14 (pendidikan 1) yang diberikan pada bulan april, bonus ke 15 (pendidikan 2) diberikan pada bulan juli, bonus ke 16 (THR idul Fitri) diberikan pada bulan mei, bonus ke 17 (Qurban) diberikan pada bulan agustus, dan bonus 18 (Akhir tahun) diberikan pada bulan desember.

Terkait dengan besaran kompensasi yang diterima oleh karyawan pada bonus yang diberikan yaitu sebesar gaji pokok yang diterima karyawan setiap bulannya. Sehingga gaji pokok menjadi penentu besaran kompensasi yang diterima karyawan untuk bonus insentive prestasi kerja (IPK), milad Rumah Sakit, pendidikan 1 dan 2, Qurban, dan akhir tahun besarnya yaitu satu kali gaji pokok karyawan. Khusus untuk hari raya idul fitri lebih besar yaitu satu setengah kali gaji pokok karyawan.

“Besarnya 1 kali gaji, sesuai gajinya mereka masing-masing. Semua bonus itu satu kali gaji, kecuali hari raya idul fitri, hari raya idul fitri itu 1,5 kali gaji masing-masing satu setengah.” (Pak Alwi Selaku Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Hal serupa juga disampaikan oleh Direktur Sumber Daya Insani (SDI) terkait besaran kompensasi yang diterima karyawan.

“Ini rata-rata besarnya adalah 1 kali gaji kecuali untuk THR itu 1,5 kali. Biasanya sekitar 1 minggu atau 2 minggu sebelum idul fitri.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Hal tersebut juga dirasakan oleh karyawannya yaitu ibu Yuli dan ibu Isma selaku karyawan lapangan, meskipun secara teknis mereka tidak mengetahui jenis kompensasi yang diberikan tetapi mereka tetap mendapatkan hak kompensasi mereka sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

“Ya lumayan mas heeh, ada selain gaji pokok, setiap tiga bulan sekali ada apa ya jasa pelayanan lah JP itu, nanti itu. Terus nanti ada THR. Dulu waktu itu juga masih ada SHU serah hasil usaha, terus ada uang apa itu ee qurban, uang pendidikan, ya gitu, pendidikan satu pendidikan dua, ya kek gitu.” (Ibu Yuli selaku pelaksana, 22 April 2019, 12:16).

“Yang gajikan, paling ya itu JP, JP itu diberikan per tiga bulan selama satu tahun berarti tiga kali to, eh empat kali. Uang pendidikan 2 kali, terus THR, terus uang idul adha itu juga ada, SHU, SHU itu kalo ada pembagian jasa medis akhir tahun, terus bonus milad.” (Ibu Isma selaku pelaksana, 22 April 2019, 13:39).

Bonus kompensasi yang diberikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sengaja diberikan pada moment-moment tertentu berdasarkan penilaian apa yang mereka butuhkan pada saat itu. Hal ini seperti biaya pendidikan yang diberikan pada bulan Mei dan Julli yang memang pada bulan tersebut diharuskan untuk membayar semester sekolah, kemudian kompensasi kurban diharapkan karyawan nanti dengan kompensasi yang diberikan akan mampu untuk berkorban juga.

“Tapi untuk 10 kali itu peruntukannya tidak setiap bulan, ada momen-momen penerimaan. Pada hari raya idul adha ada qurban ya, itu ada pemberian bonus qurban. Jadi semua pegawai diharapkan untuk bisa qurban semua, kita berikan bonus 1 kali gaji masing-masing. Kemudian ada setiap semesteran anak-anak sekolah itu semesteran itu namanya ada bonus pendidikan, kalo satu tahun itu ada dua semester, maka ada dua kali bonus pendidikan.” (Pak Alwi selaku Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai beragam jenis kompensasi financial yang diberikan kepada karyawannya. Total dalam 1 tahun RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan 22 kali kompensasi financial.

#### 4.3.3. Tunjangan Karyawan

Selain gaji pokok dan bonus-bonus yang telah dijelaskan sebelumnya, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan beberapa tunjangan yang diberikan setiap bulannya. Tunjangan tersebut yaitu tunjangan jabatan, tunjangan fungsional, tunjangan profesi, tunjangan THD & TKP, tunjangan *over time* dan tunjangan lembur, tunjangan makan, tunjangan cuti besar, tunjangan beras untuk

anak dan istri bagi karyawan laki-laki, dan tunjangan beras untuk anak bagi karyawan perempuan. Tunjangan tersebut terpisah dari gaji pokok yang diberikan.

“Untuk tunjangan jabatan terpisah pengaturannya ada SK tersendiri. Untuk Manajer Rp. 2,5 juta, Supervisor Rp. 1,5 juta.” (Pak Alif selaku Manajer Sumber Daya Insani (SDI), 24 Juli 2019, Pukul 13.37 WIB).

PERKAWASAN	DALAM Rp	POTONGAN DESK	DALAM Rp
Gaji Pokok	1.658.800	INSOSOTEK	144.000
TUNJANGAN ISTRI	60.000	DAKSI PERSEKUR	22.000
ANAK	65.000	PRP 21	33.000
BERAS	240.000	RENTAN	32.000
JABATAN	2.400.000	TUNJUK	171.790
FUNGSIONAL	41.250		
PROFESI	0		
TKI & TSP	356.000	BRI	0
OVER TIME	912.300	S P 1	0
LEMBUR	210.000	BNYAK	115.000
INDEX P K	0	FAKAS	0
OUTING	200.000	R-140.00	32.000
NON	300.000	PERSEKUR	0
		INPD PT	164.790
JML BUKU	(0) 6.760.000	LABORATI	0
SEBELUM POTONG	6.604.558		
DIAKUR ANTI	338.152		
TUNJUK NETTO	6.266.406	JUMAH (D)	310.790
PTK	5.698.000	( 73.430,672)	
PAK	601.500	( 67.500,000)	366.904
		( 7.500,072)	33.925
PAK NETTO (D)-(E)	6.551.950		
TERIMA BERTU (D-G)	6.263.790		

Gambar 4.5 Contoh Struk Gaji Karyawan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Unit I Yogyakarta.

Sumber: Data Primer (Dokumen RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta)

Tunjangan sifatnya berbeda dari gaji pokok, Pak Alwi juga menyebutkan bahwa karyawan laki-laki dan perempuan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta akan mendapatkan tunjangan beras yang berbeda. Tunjangan beras disini dimaksudkan adalah tunjangan keluarga.

“Karena pegawai laki-laki dengan pegawai perempuan itu kan beda. Kalo laki-laki itu harus menanggung istri, anak. Tapi kalo yang perempuan tidak menanggung suami, kalo pegawai putri itu dianggap bujangan diamanmana.” (Pak Alwi selaku Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan bentuk tunjangan profesi bagi karyawan medis. Sehingga terdapat perbedaan tunjangan pada karyawan bagian manajemen dan karyawan medis, dimana karyawan medis resiko klinis untuk tertular lebih tinggi dibandingkan karyawan non medis.

“Kemudian bidang resiko klinis kek gitu, artinya orang dengan resiko klinis lebih tinggi dia di komponen ini (gaji pokok) itu akan ada tunjangan yang lebih tinggi. Misalnya kek gini, pegawai di ICU dengan di administrasi itu berbeda, resiko klinisnya lebih tinggi temen-temen yang di ICU ini, karena kan dia punya resiko ketularan.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Hal tersebut juga disampaikan oleh Pak Eka selaku Supervisor saat ini, bahwa core bisnis Rumah Sakit adalah bagian kesehatan, maka kompensasi orang-orang medis akan lebih tinggi.

“Tinggian bagian medis. Jadi gini, karena core bisnis inikan bagian kesehatan jadi kompensasi orang-orang medis itu akan tinggi.” (Pak Eka selaku manajer periode sebelumnya dan supervisor Humas, 04 Oktober 2018, Pukul 09:11 WIB).

Selain itu untuk sebuah jabatan struktural juga akan mendapatkan tunjangan yang berbeda terkait jabatan mereka. Tunjangan jabatan diberikan mulai dari posisi supervisor hingga direktur.

“Untuk tunjangan jabatan terpisah pengaturannya ada SK tersendiri. Untuk Manajer Rp. 2,5 juta, Supervisor Rp. 1,5 juta.” (Pak Alif selaku Manajer Sumber Daya Insani (SDI), 24 Juli 2019, Pukul 13.37 WIB).

Selain memberikan kompensasi pokok setiap bulannya, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan tunjangan-tunjangan yang pengaturannya diluar dari kompensasi pokok. Secara umum tunjangan tersebut sama seperti tunjangan yang diberikan organisasi pada umumnya seperti tunjangan makan, tunjangan anak dan istri, tunjangan jabatan, dan tunjangan *over time*.

#### 4.3.4. Kompensasi Nonfinansial

Selain dalam kompensasi langsung RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan kompensasi yang bersifat nonfinansial. Kompensasi nonfinansial yang diberikan sangat beragam, mulai dari BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, umroh, pendidikan, dana pensiun, liburan, pemberian seragam. Untuk BPJS Kesehatan yang diberikan karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan satu tingkat lebih tinggi dari kewajiban yang telah ditetapkan, dimana karyawan berhak untuk naik kelas menjadi kelas 1 dari yang seharusnya diterima adalah kelas 2. Dan memang benar semua pembayaran terkait BPJS Kesehatan ditanggung penuh oleh Rumah Sakit.

“Kalo kita ikutkan di program BPJS tapi kelas 2, Rumah Sakit menambahi satu kali, satu tingkat lebih atas dengan ditanggung oleh Rumah Sakit. Misalnya hak BPJS pegawai itu kelas 2, tapi Rumah Sakit mengizinkan misal mau masuk kelas 1 nanti kekurangannya yang bayari Rumah Sakit.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Ibu Yuli selaku karyawan pelaksana juga merasakan bahwa kompensasi pokok yang diterimanya setiap bulan selalu utuh tanpa adanya potongan biaya BPJS.

“Ya, saya belum pernah dipotong sama sekali ya. Jujur ya, semua ditanggung Rumah Sakit.” (Ibu Yuli Selaku Pelaksana, 22 April 2019, 12:16).

Terkait pemberian BPJS Kesehatan yang dilakukan tidak semua karyawan memahami semua hak yang bisa mereka dapatkan.

“Kalo kayaknya ee engga deh, sama deh, standar deh, satu tingkat itu tu kalo masa kerjanya. Kalo sayakan BPJS kan haknya kelas 2, tapi karena masa kerjanya lama, saya berarti saya bisa meningkatkan bisa masuk bukan kalo kelas 2 kan haknya kelas 2, saya bisa masuk ke kelas 1 karena masa kerja saya lebih lama.” (Ibu Yuli Selaku Pelaksana, 22 April 2019, 12:16).

Untuk BPJS Ketenagakerjaan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mengikuti karyawannya pada 3 program yaitu pensiun, jaminan hari tua, dan kecelakaan kerja.

“Kalo BPJS ketenagakerjaan programnya ada pensiun, jaminan hari tua, kecelakaan kerja ya ada pendidikan. Kita ikut ada 3 pensiun, jaminan hari tua, sama kecelakaan kerja itu.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Terlihat dana pensiun RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai beberapa program yang salah satunya dari BPJS Kesehatan dan dana pensiun Muhammadiyah. Untuk dana pensiun ketenagakerjaan dibayarkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sedangkan dana pensiun Muhammadiyah dipotong dari gaji pokok karyawan. Selain itu juga nanti pada saat karyawan pensiun juga akan diberikan dana pesangon yang di berikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Untuk nominalnya bervariasi tergantung dari masa kerjanya. Besarannya nanti dihitung dari gaji terakhir kemudian nanti dikalikan dari masa kerjanya per 5 tahun, jadi per 5 tahun masa kerja akan mendapatkan 1 kali gaji.



“Ya yah ini, kita kan ikut dana pensiun muhammadiyah, muhammadiyah sendiri punya namanya dana pensiun. Kita mengikutkannya 2, dana pensiun muhammadiyah dan dana pensiun ketenagakerjaan Depnaker. Kalo pesangon sendiri ada dari Rumah Sakit, jadi nanti ketika pegawai itu mau pensiun itu diberikan pesangon diluar dana pensiun itu Rumah Sakit sendiri yang mengeluarkan, jadi setiap pengalaman kerja 5 tahun akan mendapatkan 1 kali gaji.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Ibu Isma selaku karyawan bagian pelaksana menjelaskan bahwa dana pensiun muhammadiyah dipotong dari kompensasi pokok setiap bulannya, dan bisa diambil bila mengundurkan diri atau pensiun.

“Itu dipotong perbulan dari gaji pokok, tapi saya nggak tau potongannya berapa tapi itu ada pemberitahuannya. Itu bisa diambil kalo kita keluar, jadi misal kerja disini 10 tahun mau mengundurkan diri, nah dana pensiun itu kan masih hak kita.” (Ibu Isma Selaku Pelaksana, 22 April 2019, 13:39).

Kemudian bagi karyawan yang ingin pensiun RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan kompensasi dengan memberangkatkan Umroh bagi karyawan yang ingin pensiun tersebut. Kompensasi tersebut tidak dapat diuangkan dan diwakilkan. Pada awalnya kompensasi yang diberikan adalah memberangkatkan haji karyawan, tetapi dikarenakan untuk memberangkatkan haji mempunyai prosedur yang cukup panjang dan harus menunggu lama, makanya kebijakan tersebut dirubah menjadi umroh. Untuk karyawan yang mau pensiun 2 tahun lagi sudah bisa mendapatkan haknya untuk berangkat umroh dan kompensasi ini berlaku untuk semua karyawan baik medis dan non medis.

“Kalo umroh, kalo mau pensiun. Semua yang mau pensiun umroh. Kalo kebijakannya dulu sebetulnya, begitu yang mau umroh itu akan mendapatkan kompensasi, eh yang mau pensiun akan mendapatkan kompensasi umroh.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Ibu Isma selaku karyawan bagian pelaksana menjelaskan bahwa program umroh dahulunya adalah program haji, tetapi dengan dikarenakan kebijakan haji yang cukup panjang maka saat ini diganti dengan program umroh.

“Itu yang mau pensiun, dulukan haji karenakan kalo sekarang berangkat haji itukan berpuluh-puluh tahunan, makanya sekarang umroh, itu bisa berangkat sebelum pensiun, iya yang pensiun semua diumrohkan. Baik medis non medis tetap semua sama.” (Ibu Isma Selaku Pelaksana, 22 April 2019, 13:39).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan kompensasi tidak langsung dalam bentuk pendidikan kepada karyawannya yang berprestasi. Pada dasarnya semua karyawan berhak mendapatkan kompensasi pendidikan, tetapi dikarenakan pada setiap tahunnya Rumah Sakit tidak mampu untuk menyekolahkan semua karyawannya maka pertahunnya akan menyekolahkan 3 orang yang berprestasi. Tetapi bagi karyawan ingin melanjutkan pendidikan sendiri pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta akan mempermudah dalam pembagian shift kerja. Bagi karyawan yang mendapatkan kompensasi pendidikan disebut tugas belajar, sedangkan untuk karyawan yang melanjutkan pendidikan secara mandiri disebut dengan izin belajar.

“O ya ada ada, jadi kalo ada orang yang berprestasi kita kasih kompensasi, misalnya dia berprestasi di bidangnya profesinya, salah satu kompensasinya adalah kita berikan reward untuk pendidikan bisa, pelatihan bisa, kita menyekolahkan beberapa orang karena prestasinya.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Ibu Isma selaku karyawan bagian pelaksana mengatakan bahwa ia mendapat kemudahan dalam melakukan tugas belajar, dengan pembagian shift kerja yang memungkinkan untuk membagi antara kuliah dan kerja.

“Heeh temen saya ada 7 orang yang 3 orang itu disekolahkan dari PKU, mereka tugas belajar, kalo saya izin belajar. Tapi alhamdulillah saya dengan izin belajar ini tadi apa-apa dipermudah.” (Ibu Isma Selaku Pelaksana, 22 April 2019, 13:39).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan program pelatihan kepada karyawannya dalam bentuk usaha meningkatkan kualitas Sumber daya manusia (SDM). Pelatihan yang diberikan terbagi menjadi 2 macam yaitu bersifat wajib dan tidak wajib. Beberapa karyawan merasakan bahwa pelatihan yang diberikan tidak merata, dikarenakan tidak semua karyawan mendapatkan pelatihan-pelatihan yang bersifat khusus.

“Kalo disini tu pelatihannya tu ada bersifat yang wajib dan nggak wajib, yang wajib tu kayak BLS dan macem-macem itukan nanti di gelombang-gelombang gitu jadi rata-rata sama, tapi untuk yang pelatihan nggak wajib tertentu kayak itu yang dikamar ICU, ICCU itu beda kemo itu beda sendiri to.” (Ibu Isma Selaku Pelaksana, 22 April 2019, 13:39).

Ibu Yuli selaku karyawan pelaksana mengatakan bahwa pembagian pelatihan karyawan masih dirasakan belum merata.

“Nah itu, nek itu kalo saya kurang rata itu pelatihan. Terus terang kayaknya belum rata ya. Yang pelatihan pelatihan terus, yang ngga ngga dapat wis gitu.” (Ibu Yuli Selaku Pelaksana, 22 April 2019, 12:16).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga mempunyai program liburan yang dianggarkan setiap tahun. Tetapi pada prakteknya biasa dilakukan setiap dua tahun sekali, hal ini disebabkan oleh proses operasional organisasi yang tidak memungkinkan untuk meliburkan semua karyawannya. Sejauh ini program tersebut terus berjalan dan terkadang dikombinasikan dengan program outbond.

“Cuma ada kompensasi wisata ya, piknik ya. Kita ada rutin setiap, mungkin 2 tahun ya, ee sebetulnya anggarannya tiap tahun, tapi tidak kita laksanakan. Biasanya kompensasinya dialihkan ke yang lain, kalo kemarin

piknik, kemarin kita piknik ke malang ya. Biasanya untuk tahun ini tidak kita ambil untuk piknik, tapi outbond.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Selain bentuk kompensasi financial dan nonfinancial ada juga kompensasi yang berjangka panjang yang diberikan dalam bentuk financial dan diberikan kepada karyawan yang telah bekerja lama pada RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Kompensasi ini sebagai bentuk balasan kepada karyawan terhadap loyalitas yang diberikan karyawan kepada Rumah Sakit. Kompensasi tersebut diberikan bagi karyawan yang telah bekerja selama 15 tahun, 20 tahun, 25 tahun dan 30 tahun, dan nominalnya sama pada saat kompensasi tersebut diberikan.

“Yaa, 30 tahun kami sudah, kebetulan kami bareng terus sih heheheee.” (Bu Sri Selaku karyawan senior dan karyawan kepegawaian, 18 April 2019, 11:07).

Pak alwi selaku karyawan senior dan kepala kepegawaian menyampaikan bahwa nominal yang diterima itu berbeda dari kompensasi pokok, dan setiap tahunnya akan berbeda besarannya.

“Itu beda, itu masing-masing. Karena itu tidak sesuai dengan gaji, jadi setiap tahunnya berbeda angkanya. Itu sama rata, siapa yang bekerja 15 tahun akan dapat semua sama, ya misalnya dapatnya 3 juta semua dapat 3 juta.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Berdasarkan data yang diperoleh dapat dilihat bahwa bentuk kompensasi yang diberikan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sangat beragam, tidak hanya pada kompensasi financialnya saja, tetapi pada kompensasi nonfinancial juga sangat beragam mulai dari memberikan hak-hak wajib karyawannya tetapi juga bentuk kepedulian RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta kepada

karyawannya seperti akses-akses kemudahan yang didapat karyawan, dan peningkatan hak BPJS yang diterima, dan menanggung penuh biaya BPJS.

#### 4.3.5. Kompensasi yang Selalu Meningkat

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sejauh ini terus berupaya untuk meningkatkan kompensasi karyawan setiap tahunnya. Memang tidak dari kompensasi pokoknya yang terus ditingkatkan tetapi dalam bentuk variasi kompensasi, hingga akhirnya terbentuk kebijakan 10 kompensasi diluar kompensasi pokok selama satu tahun. Butuh komitmen yang kuat dari organisasi untuk terus mempertahankan program tersebut sehingga berjalan dengan baik dan memang kompensasi tersebut diimplementasikan dengan baik dan mempengaruhi kinerja karyawan.

“Kalo turun belum pernah. Kalo memungkinkan untuk dinaikkan ya. Minimal sama ya, syukur kalo misalnya, ya sesuai dengan kemampuan Rumah Sakit juga, lah kalo memungkinkan untuk ditambahkan.” (Bu Sri Selaku karyawan senior dan karyawan kepegawaian, 18 April 2019, 11:07).

“Kalo ini sudaah bertahun-tahun konsisten ya, tidak ada perubahan menurun ya. Ya implementasinya ya. Mempengaruhi kinerja.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

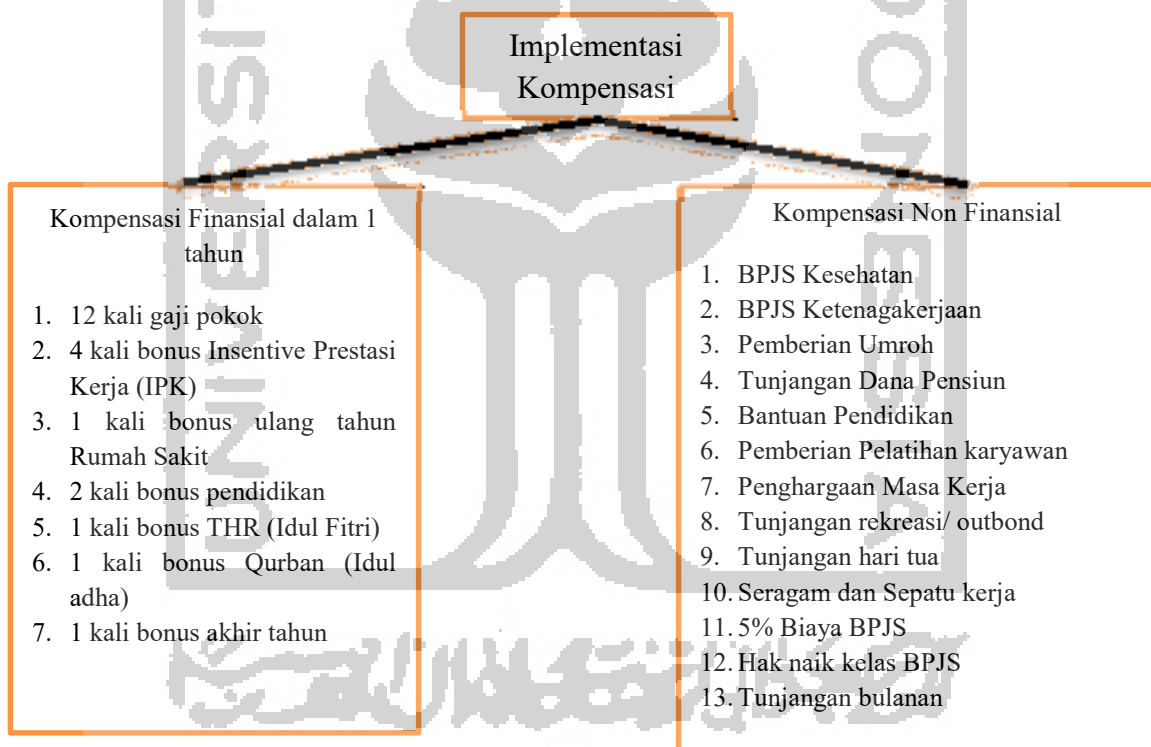
Hal serupa dirasakan oleh ibu Yuli selaku karyawan bagian pelaksana bahwa kompensasi yang diterima selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya.

“Kenaikan gaji iya, kemarin juga naik 10 persen gitu itu, duluan kita masih disuruh bangun PKU Gamping, PKU 2 kayak gitu.” (Ibu Yuli Selaku Pelaksana, 22 April 2019, 12:16).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terus berupaya untuk meningkatkan jumlah kompensasi yang diterima oleh karyawannya setiap tahunnya. Hal ini dilakukan guna untuk mensejahterakan karyawannya dan juga untuk meningkatkan kinerja karyawan supaya karyawan akan bekerja lebih semangat.

#### 4.3.6. Ringkasan Hasil

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat jika dipetakan proses pengimplementasian kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebagai berikut:



Gambar 4.6 Implementasi kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Sumber: Data Primer Penelitian (2019)

Berdasarkan hasil penelitian, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai 2 kebijakan kompensasi yaitu finansial dan nonfinansial. Kebijakan kompensasi finansial meliputi kompensasi pokok dan bonus-bonus tetap yang

jumlahnya sebanyak 22 kali dalam 1 tahun. Sedangkan kebijakan kompensasi nonfinancial terdiri dari tunjangan-tunjangan dan bantuan-bantuan kemudahan kepada karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

#### 4.3.7. Diskusi Hasil

Kebijakan strategi kompensasi dan proses implementasi kompensasi haruslah saling berhubungan. Hal ini disebabkan oleh implementasi merupakan penerapan dari bentuk strategi yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil penelitian RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai strategi kompensasi dengan membagi menjadi dua macam bentuk kompensasi, yaitu kompensasi finansial dan nonfinansial. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh Dessler (1998) yaitu kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai dua komponen. Ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus, dan ada pembayaran yang tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang libur yang dibayar. Hal ini sejalan pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2006), Zainudin & Nugroho (2016), Darmasetiawan (2016), Das & Mohapatra (2014), Roy & Setiawan (2017) yang membagi kompensasi dalam bentuk finansial dan nonfinansial.

Berdasarkan hasil penelitian terdapat kekeliruan yang dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terkait bentuk kompensasi yang diberikan. Berdasarkan yang dijelaskan oleh Dessler (1998) dan Snell & Bohlander (2013) bentuk kompensasi yang diberikan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

adalah kompensasi finansial secara langsung dan tidak langsung. Dimana kompensasi langsung diberikan berupa gaji pokok dan bonus, sedangkan kompensasi tidak langsung diberikan dalam bentuk keuntungan, asuransi seperti yang tertera pada kompensasi nonfinansial yang diberikan oleh RS. Sedangkan bentuk kompensasi nonfinansial menurut Dessler (1998) dan Snell & Bohlander (2013) RS PKU tidak menerapkan kebijakan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian kompensasi langsung yang diberikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berupa 12 kali gaji pokok yang diberikan setiap awal bulan, bonus milad Rumah Sakit yang diberikan pada bulan february, bonus pendidikan 1 diberikan pada bulan April, bonus pendidikan 2 diberikan pada bulan juli, bonus THR yang diberikan pada saat mau hari raya idul fitri, bonus kurban yang diberikan pada saat mau hari raya idul adha, bonus akhir tahun yang diberikan pada bulan desember, dan bonus Insetive Prestasi Kerja (IPK) yang diberikan setiap 3 bulan sekali. Besaran kompensasi yang diberikan yaitu sebesar satu kali gaji pokok karyawan, kecuali untuk bonus THR (hari raya idul fitri) yang diberikan sebesar satu setengah kali gaji karyawan. Dalam satu tahun total RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan 22 kali bentuk kompensasi langsung kepada karyawannya. Bentuk kompensasi ini berbeda dari penelitian terdahulu, dimana pada penelitian terdahulu kompensasi finansial diberikan hanya berupa gaji pokok dan bonus hari raya idul fitri. Sedangkan pada penelitian Handayani (2016), Zainudin & Nugroho (2016) bonus diberikan berdasarkan pencapaian kerja karyawan, sehingga tidak ada bonus tetap yang akan diterima karyawan.



Selain kompensasi langsung RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan tunjangan kepada karyawan setiap bulannya. Tunjangan yang diberikan yaitu: tunjangan jabatan, tunjangan fungsional, tunjangan profesi, tunjangan THD & TKP, tunjangan *over time* dan tunjangan lembur, tunjangan makan, tunjangan cuti besar, tunjangan beras untuk anak dan istri bagi karyawan laki-laki, dan tunjangan beras untuk anak bagi karyawan perempuan. Secara umum tunjangan yang diberikan hampir sama seperti yang diberikan pada organisasi lainnya. Seperti yang ditunjukkan pada penelitian Rahmawati & Setyanto (2015) dimana Stasiun meteorologi kelas I Hang Nadim Batam memberikan tunjangan istri/suami, anak, jabatan struktural, tunjangan umum, tunjangan beras.

Sedangkan kompensasi tidak langsung yang diberikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta cukup bervariasi yaitu BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, umroh, pendidikan, dana pensiun, pelatihan, liburan atau rekreasi, dan pemberian seragam. Selain itu ada juga bonus penghargaan masa kerja yang diberikan pada bulan februari, bonus ini diberikan bagi karyawan yang telah bekerja selama 15, 20, 25, dan 30 tahun. Bonus tersebut diberikan hanya satu kali, dan nominalnya bulat sesuai keputusan Surat Keputusan (SK) RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Terkait BPJS semua pembayaran ditanggung penuh oleh Rumah Sakit sehingga tidak ada potongan gaji pokok bagi karyawan terkait pembayaran BPJS. Selain itu juga BPJS kesehatan yang diterapkan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan karyawannya hak lebih, yaitu karyawan berhak untuk naik kelas dari yang semestinya mereka dapatkan, yaitu menjadi

kelas satu, dimana haknya BPJS itu adalah kelas 2. Untuk program BPJS ketenagakerjaan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mengikuti 3 program yaitu pensiun, jaminan hari tua, dan kecelakaan kerja. Tetapi terkait hak karyawan pada program BPJS Kesehatan sepertinya tidak dikomunikasikan dengan baik, sehingga karyawan masih tidak memahami bahwa mereka berhak untuk naik ke kelas 1. Hal ini bisa juga disebabkan oleh masih sedikit karyawan yang menggunakan BPJS tersebut sehingga karyawan masih tidak mengetahui betul hak yang bisa mereka dapatkan.

Terkait dana pensiun RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai dua program dana pensiun yang pertama dari BPJS ketenagakerjaan yang pembayarannya ditanggung oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dan dana pensiun Muhammadiyah. Dana pensiun Muhammadiyah pembayarannya dipotong dari gaji pokok karyawan setiap bulannya, dimana dana tersebut nanti bisa diambil bagi karyawan yang sudah pensiun atau yang kebetulan mengundurkan diri dari Rumah Sakit. Selain itu juga RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan bentuk bonus pesangon bagi karyawannya yang pensiun, yang nominalnya bervariasi tergantung pada masa kerjanya. Besarannya dihitung berdasarkan gaji terakhir yang diterima kemudian dikalikan dari masa kerja perlima tahun. Sehingga lima tahun masa kerja sama dengan satu kali gaji.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta akan memberangkatkan umroh karyawannya yang ingin pensiun. Kompensasi dalam bentuk pemberangkatan umroh ini tidak dapat diuangkan dan diwakilkan. Tidak ada kriteria tertentu bagi

karyawan yang ingin menerima kompensasi ini, yang pasti setiap karyawan yang ingin pensiun baik medis dan non medis berhak mendapatkan kompensasi umroh. Proses keberangkatannya dilakukan biasanya pada satu atau dua tahun sebelum karyawan tersebut akan pensiun.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan kompensasi dalam bentuk pendidikan kepada karyawannya. Kompensasi pendidikan ini berbeda dari kompensasi pendidikan yang diterima pada bulan april dan juli. Kompensasi ini maksudnya adalah karyawan akan disekolahkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dan seluruh biaya pendidikan akan ditanggung oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebagai tugas belajar. Kompensasi ini diberikan kepada karyawan yang berprestasi dan memberikan kontribusi besar kepada RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta seperti mengikuti berbagai kompetisi dan menjadi juara. Kompensasi pendidikan ini tidak diberikan kepada dokter yang ingin melanjutkan menjadi spesialis, tetapi lebih diberikan kepada dokter yang ingin terlibat lebih pada bagian manajemen.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan berbagai bentuk pelatihan-pelatihan kepada karyawannya. Pelatihan tersebut dibagi menjadi dua yaitu pelatihan yang bersifat wajib dimana semua karyawan baik medis dan non medis wajib berpartisipasi dan pelatihan yang bersifat khusus yang diberikan kepada karyawan-karyawan pada bidang-bidang tertentu seperti ICU, ICCU, kemo dan lain-lain. Pada prakteknya karyawan merasa pelatihan tidak diberikan secara merata, terutama pada jenis pelatihan yang bersifat khusus. Karena

karyawan yang dilapangan seperti pelaksana dan perawat pada beberapa periode tertentu akan di pindah tugaskan seperti pindah bangsal yang memungkinkan menangani jenis penyakit yang berbeda, sehingga dirasakan nantinya juga akan membutuhkan pelatihan-pelatihan yang bersifat khusus.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai kompensasi dalam bentuk liburan atau rekreasi yang pada anggarannya ditetapkan setiap tahun. Tetapi dikarenakan proses organisasi tidak bisa dilakukan setiap tahun, sehingga dilakukan setiap 2 tahun sekali. Program tersebut bisa sewaktu-waktu diubah tidak selalu liburan atau rekreasi tetapi juga bisa dilakukan rafting dan outbond. Selain itu juga RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan bantuan dalam bentuk pemberian seragam kerja dan sepatu kerja. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, sistem kompensasi nonfinancial RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sangat berbeda dari organisasi lainnya. Berdasarkan hasil penelitian Zainudin & Nugroho (2016) kompensasi nonfinancial diberikan berupa promosi atau jenjang karir. Hal tersebut juga lebih bervariasi dibandingkan yang dijelaskan oleh Dessler (1986) dimana pembayaran nonfinancial meliputi tunjangan seperti asuransi dan liburan atas dana perusahaan.

Implementasi kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sudah berjalan sesuai dengan kebijakan strategi kompensasi yang diterapkan. Dengan bentuk kompensasi yang bervariasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta meyakini peran besar kebijakan kompensasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Rahmawati & Setyanto (2015),

Saluy & Jenakasari (2018), Das & Mohapatra (2014) yang mengatakan kebijakan kompensasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Hasil penelitian Muguongo *et al.* (2015) yang mengatakan kompensasi yang buruk adalah penyebab terjadinya ketidakpuasan. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan oleh Armstrong & Murlis (2003) bahwa manajemen kompensasi sebagai proses terintegrasi dimana elemen-elemen berbeda saling mendukung secara bersama-sama mendorong pencapaian kinerja yang lebih baik.

Armstrong & Murlis (2003) mengatakan strategi kompensasi menyeluruh bersumber dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dan strategi bisnis. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dan strategi bisnis diformulasikan dalam bidang kompensasi melalui proses:

1. Proses kompensasi finansial: RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan gaji pokok sebagai gaji dasar, bonus-bonus dan tunjangan sebagai gaji variabel, dan bantuan-bantuan lainnya sebagai bagian dari tunjangan dan dana pensiun karyawan.
2. Gaji pokok: Gaji pokok di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta ditentukan oleh pihak internal Rumah Sakit, dan tidak berkaitan dengan pasar tenaga kerja.
3. Survei gaji dan evaluasi jabatan: Evaluasi jabatan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dilakukan setiap 2 tahun sekali. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Unit I Yogyakarta tidak melakukan survei gaji.

Ketetapan dasar gaji karyawan berdasarkan aturan PGPN Tahun 2008 yaitu gaji pokok sebesar 80% dari standar UMK.

4. Struktur gaji: RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai tabel penggajian karyawan berdasarkan golongan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan.
5. Gaji kontingen: RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai Incentive Prestasi Kerja (IPK) yang seharusnya bergantung pada prestasi individu.
6. Tunjangan dan pensiun karyawan: RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai berbagai jenis tunjangan dan dana pensiun. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan 2 tunjangan dana pensiun yaitu dana pensiun BPJS dan dana pensiun Muhammadiyah. Untuk tunjangan lainnya ada tunjangan jabatan, tunjangan keselamatan, rekreasi, *over time*, tunjangan biaya naik kelas kesehatan, tunjangan cuti besar, tunjangan umroh.
7. Remunerasi total: RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai Rencana Realisasi Anggaran setiap tahunnya, yang akan menentukan waktu pembayaran yang dikeluarkan Rumah Sakit.

Berdasarkan hasil penelitian bentuk kompensasi finansial dengan pemberian bonus yang bervariasi muncul dikarenakan ketidakmampuan Rumah Sakit dalam mengikuti perubahan regulasi pemerintah terkait standar gaji yang selalu berubah-ubah. Tetapi pada saat ini RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta akan tetap mempertahankan strategi tersebut, dikarenakan strategi tersebut

dirasakan mempunyai manfaat yang lebih banyak. Strategi tersebut dirasa dapat menjaga semangat dan motivasi kerja karyawan, karena pemberiannya yang dilakukan disela-sela gaji pokok sehingga karyawan seperti selalu diberi penyemangat dengan bonus-bonus tersebut apabila karyawannya sudah mulai tidak semangat dikarenakan kompensasi pokok yang sudah habis digunakan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Das & Mohapatra (2014) dimana kompensasi memberikan efek intens pada faktor produksi yaitu tenaga kerja atau karyawan, meningkatkan motivasi.

Kompensasi yang diberikan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sejalan dengan hasil penelitian Darmasetiawan (2016) yaitu kompensasi diberikan sesuai dengan skala yang diterapkan, sesuai dengan jabatan, tingkat golongan, dan masa kerja. Dimana RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai tabel skala sendiri terkait besaran kompensasi yang diterima karyawan berdasarkan golongan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan.

#### **4.4. Hambatan dan Tantangan Kebijakan Kompensasi: Mengubah Tantangan Menjadi Peluang**

##### **4.4.1. Pendahuluan**

Setiap kebijakan yang dibuat oleh organisasi pasti mempunyai beberapa hambatan yang memungkinkan kebijakan yang diterapkan tidak berjalan dengan baik. Terdapat berbagai macam hal yang dapat menghambat kebijakan kompensasi terutama bagi sebuah organisasi swasta yang sangat bergantung pada kekuatan financial organisasi.

Pada umumnya kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sudah berjalan dengan semestinya, hanya saja mungkin bisa dibilang beberapa aspek yang masih belum maksimal. Hambatan dan tantangan kebijakan kompensasi bisa berasal dari faktor internal dan eksternal, tantangan yang berasal dari faktor eksternal yaitu regulasi pemerintah.

##### **4.4.2. Kebijakan Incentive Prestasi Kerja (IPK)**

Kebijakan kompensasi yang di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta semuanya sudah berjalan dengan baik, dan jumlah nominal kompensasi yang diberikan cenderung meningkat setiap tahunnya. Tetapi kebijakan kompensasi Incentive Prestasi Kerja (IPK) yang dirasa masih belum berjalan dengan baik dan masih dirasakan belum memenuhi unsur keadilan dari komponen-komponen yang menjadi bahan penilainnya. Hal ini, disebabkan karena komponen tersebut masih menggunakan komponen lama, dan juga saat ini pihak Rumah Sakit sedang



berupaya untuk merubah komponen-komponen yang menjadi bahan penilaian Incentive Prestasi Kerja (IPK) tersebut, dengan tujuan komponen yang baru tersebut akan dirasakan lebih adil dan akan mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

“Kalo yang lainnya itu sudah berjalan normal, karena bertahun-tahun tidak berubah dan cenderung naik nominalnya. Yang hambatannya itu adalah ee pada yang IPK, karena akan ada perubahan yang bagaimana pengaturannya itu. Ya ee kalo saya secara pribadi itu melihat yang belum memenuhi keadilan itu disini (IPK) yang saya lihat ya.” (dr. Rini selaku Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Hal ini juga disampaikan oleh pak Alwi selaku kepala kepegawaian RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Bahwa memang benar program Incentive Prestasi Kerja (IPK) masih belum maksimal, sehingga kedepannya RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berencana untuk mengubah menjadi remunerasi yang dirasakan akan lebih berpengaruh pada kinerja karyawan.

“Untuk sekarang IPK masih belum, rencananya mau dibikin remunerasi yang akan berpengaruh pada kinerja. Kalo sekarang memang masih mengikuti aturan yang lama.” (Pak Alwi Selaku Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Kebijakan Incentive Prestasi Kerja (IPK) memang masih dirasakan masih belum memenuhi nilai keadilan karyawan. Karena masih terdapat perbedaan beban kerja yang cukup besar pada beberapa bangsal yang ada. Dan untuk besaran kompensasi yang diberikan juga sama besar bagi karyawan yang bangsalnya mempunyai beban kerja lebih besar.

“Lah ini kayak e selama ini kayake engga juga, belum mas. Yang kita harapkan ya seperti itu, karena *nun sewu* kayak ruangan sini sama ruangan yang *nun sewu* kayak VK, lah disanakan pasiennya dikit, lah saya harap juga seperti itu.” (Ibu Yuli selaku pelaksana, 22 April 2019, 12:16).

“Enggak. Karena kayak kita misalnya disini, itu kadang sama dengan yang *nun sewu* dengan bangsal lain kayak gitu. Sedangkan disini beban kerjanya tinggi banget.” (Ibu Isma selaku pelaksana, 22 April 2019, 13:39).

NO	INDIKATOR	INDIKATOR	INDIKATOR
1	1. Jumlah...	2. Jumlah...	3. Jumlah...
2	2. Jumlah...	3. Jumlah...	4. Jumlah...
3	3. Jumlah...	4. Jumlah...	5. Jumlah...
4	4. Jumlah...	5. Jumlah...	6. Jumlah...
5	5. Jumlah...	6. Jumlah...	7. Jumlah...
6	6. Jumlah...	7. Jumlah...	8. Jumlah...
7	7. Jumlah...	8. Jumlah...	9. Jumlah...
8	8. Jumlah...	9. Jumlah...	10. Jumlah...
9	9. Jumlah...	10. Jumlah...	11. Jumlah...
10	10. Jumlah...	11. Jumlah...	12. Jumlah...

Gambar 4.7 DP 3 Untuk Pelaksana

Sumber: Dokumen RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Dengan dirasakannya sistem Insentive Prestasi Kerja (IPK) yang belum maksimal, sehingga mempengaruhi beban kerja karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berpendapat jumlah anggaran Sumber Daya Manusia (SDM) itu sudah ditetapkan, tinggal apakah manajemen inginnya orangnya sedikit tetapi dapatnya banyak atau orangnya banyak tetapi dapatnya lebih sedikit. RS PKU Muhammadiyah

Yogyakarta menghitung beban kerja karyawan dengan menggunakan *WISN* (*Workload Indicator Staff Needs*).

“Kita harus menghitung beban kerja, nah setiap tahun unit kerja itu minimal harus melakukan satu kali analisis beban kerja. Kita menggunakan *workload indicator staff needs (WISN)*.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Upaya dalam meningkatkan nilai keadilan pada sistem Insentive Prestasi Kerja (IPK) menjadi tantangan tersendiri. Hal ini disebabkan oleh merubah komponen penilaian menjadi lebih relevan dengan regulasi yang ada saat ini. Beberapa contoh seperti jasa medis, lama masa bekerja, tingkat senioritas karyawan itu tidak relevan dengan regulasi yang ada saat ini, dan juga komponen tersebut dirasa tidak akan mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

“Kenapa saya mengatakan yang IPK itu belum, karena IPK itu menurut saya aturannya itu sudah cukup lama, saya agak lupa tahun berapa. Satu yang pertama itu sumbernya, sumbernya itu adalah jasa medis. Nah jasa medis ini sudah tidak relevan lagi dengan zaman JKN. Jadi tetap ada IPK tapi bagaimana membaginya, komponen untuk membagi ini mm menurut saya mesti di evaluasi.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Sistem Insentive Prestasi Kerja (IPK) sebenarnya mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Karena karyawan akan dinilai langsung berdasarkan komponen-komponen penilaian yang telah ditentukan yang dimana penilaian tersebut akan mempengaruhi besaran kompensasi yang diterima karyawan. Tetapi memang pada implementasinya belum berjalan dengan baik sehingga pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berupaya memperbaiki sistem tersebut.

“Kalo yang bisa meningkatkan kinerja itu hanya IPK sebetulnya, karena itu nanti dilampirkan ada indeksnya, ada indeksnya ditentukan dari berapa kamu melayani pasien, kalo kamu melayani pasien banyak maka kamu indeksnya tinggi maka akan mendapatkan IPKnya tinggi.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Penilaian Incentive Prestasi Kerja (IPK) masih dirasakan belum memenuhi nilai keadilan bagi karyawan yang seharusnya tujuan akhir dari kebijakan kompensasi adalah keadilan. Pada saat ini pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sedang berupaya untuk mengubah sistem tersebut sehingga diharapkan akan dirasakan lebih adil bagi karyawan.

#### **4.4.3. Perubahan Gaji Pokok karyawan**

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menetapkan nilai dasar dalam pemberian kompensasi adalah nilai dari gaji pokok yang diberikan. Sehingga apabila nilai gaji pokok berubah maka akan mempengaruhi kompensasi lainnya. Hal ini juga akan mempengaruhi pembayaran keluar seperti BPJS, dana pensiun, dan pajak.

“kenaikan gaji kita harus mempunyai alternative misalnya naik 10 persen naik sekian persen, apasih ee resikonya misalnya. Naik terlalu tinggi itu resikonya didana pensiun, aktuarial yang menjadi dampak dari kenaikan gaji, harus pembayaran lebih ke dana pensiun. Saya harus berkaitan dengan BPJS ketenagakerjaan, bagaimana pembayaran saya ketenagakerjaan, BPJS kesehatan kan harus membayar lebih juga karena itu persentase dari gaji.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Kebijakan kompensasi yang diterapkan oleh Rumah Sakit sangat berpatokan pada kompensasi pokok atau gaji pokok karyawan. Karena bila terjadi perubahan pada kompensasi pokok karyawan maka akan mempengaruhi banyak

hal, mulai dari besaran bonus-bonus yang akan diberikan, kemudian pembayaran-pembayaran eksternal seperti pajak, BPJS, dan dana pensiun Muhammadiyah, karena pembayaran tersebut adalah persentase dari besaran gaji pokok karyawan. Hal tersebut yang menyebabkan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta lebih cenderung memberikan kompensasi berbentuk bonus-bonus dibandingkan harus meningkatkan kompensasi pokok karyawan.

“Ya itu pengaruhnya di gaji satu bisa ke iuran, namanya iuran dana pensiun, itu otomatis akan bertambah iurannya. Karena iuran dana pensiun itu kan presentasi dari gaji. Kemudian pada pajak, nah itu nanti pada perhitungan pajak di akhir tiap tahun akan berbeda. Adalagi misalnya di iuran eee apa BPJS, BPJS kesehatan kan beda, berapa persen dari gaji.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Banyaknya variasi kompensasi yang ditawarkan tentu menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi sebuah organisasi. Terutama dalam mengatur keuangan organisasi yang menjadi pondasi utama dalam memberikan kompensasi karyawan. Kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memang terasa sangat kompleks, dimana selain dengan banyaknya kompensasi yang diberikan, juga terdapat perbedaan dari komponen gaji bagi karyawan laki-laki dan perempuan. Dimana karyawan laki-laki akan mendapatkan hak tanggungan untuk istri dan anak, sedangkan untuk karyawan perempuan hanya mendapatkan tanggungan anak dan tidak ada hak tanggungan suami.

“Yaa sangat kompleks ya, karena sampai 22 kali kompensasi itu kan karena yang mempengaruhi banyak ya, THR ya, THR kan tidak hanya 1 kali gaji, tapi 1,5 gaji, nah itu kan sehingga kita harus menghitung satu setengah gajinya dari A berapa B berapa kan tidak sama, kompleks sekali.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Dikarenakan besaran bonus kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan besaran gaji pokok yang diterima karyawan tentu jelas perubahan pada besaran gaji pokok karyawan akan mempengaruhi banyak hal. Terutama pada bonus dan pembiayaan keluar seperti BPJS karena perhitungannya berdasarkan nilai gaji pokok yang diterima oleh karyawan.

#### **4.4.4. Pemisahan Pendapatan antara Rumah Sakit PKU Jogja dan Rumah Sakit PKU Gamping**

Selain sistem Incentive Prestasi Kerja (IPK), dengan adanya pemisahan pendapatan dan pemberian kompensasi antara RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dan Rumah Sakit PKU Gamping juga mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan adanya hal ini pendapatan karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta cenderung lebih kecil dibandingkan Rumah Sakit PKU Gamping, sedangkan karyawan merasa bahwa berdirinya PKU Gamping karena adanya peran andil RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

“Menurut saya ini kesulitan menerima bahwa apa ya, harus berpisah antara PKU jogja dan Gamping, karena merasa dulu Gamping itu yang melahirkan yang disini. Sehingga merasa mestinya sekarang ya tetap dibagi rata, tapi belum berfikir bahwa akibat itu akan tidak memacu kinerja, nah itu yang masih belum bisa diterima.” (dr. Rini selaku Direktur Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Adanya pemisahan pendapatan antara RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dan Rumah Sakit PKU Gamping juga menjadi tantangan dalam kebijakan kompensasi. Karena sebelumnya pendapatan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dan Rumah Sakit PKU Gamping dijadikan satu kemudian pemberian kompensasi dibagikan secara merata. Sedangkan untuk saat ini dengan regulasi yang baru dimana pendapatan tersebut sudah dipisah, dimana pendapatan RS

PKU Muhammadiyah Yogyakarta hanya dibagikan untuk karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta saja, begitu pula untuk Rumah Sakit PKU Gamping. Dengan adanya regulasi ini ternyata pada pembagian 2 kali Insentive Prestasi Kerja (IPK) di Rumah Sakit PKU Gamping mendapatkan nominal kompensasi yang lebih besar dari pada RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, yang rata-rata perorangnya mencapai 200 hingga 750 ribu. Adanya regulasi tersebut menimbulkan gejolak, dimana PKU Gamping dianggap melupakan sejarahnya. Tetapi menurut direktur Sumber Daya Insani (SDI) RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta regulasi tersebut bertujuan untuk memacu kinerja, sehingga mereka berlomba-lomba agar pasiennya meningkat.

“RS ini sudah 95 itu rasanya sudah nikmat kek gitu, kalo inikan masih *survive* ya. Sehingga perkembangannya akan berbeda, padahalkan sekarang *effortnya* kan berbeda, yang disini *effortnya* istilahnya itu didaerah *comfort zone* yang disana masih harus berjuanglah kek gitu. Sehingga baru 3 bulan ini, jadi 2 kali pembagian IPK itu kita buat, apa yang didapat di gamping akan dibagi untuk orang yang di gamping, yang didapat di PKU jogja ya itu untuk disini. Ternyata itu selisihnya cukup jauh, rata-rata orangnya antara 200 ribu sampai 750 ribu, lebih besar yang di PKU Gamping.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Beberapa protes juga sempat diungkapkan oleh ibu Yuli dan ibu Isma, yang beranggapan bahwa Rumah Sakit PKU Gamping melupakan sejarahnya dan tanpa bantuan dari RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, Rumah Sakit PKU Gamping tidak mungkin bisa ada.

“Dulukan kita masih disuruh bangun PKU Gamping, PKU 2 kayak gitu. Kita sempat beberapa bulan lo mas kita nggak berapa tahun nggak ada kenaikan gaji seperti itu untuk bangun PKU 2, tapi setelah anu tahun-tahun ini mereka minta pisah. Padahal dulu waktu sana masih belum mandiri gaji dari sini, dan sekarang kelihatan gaji lebih tinggi sana.” (Ibu Yuli selaku pelaksana, 22 April 2019, 12:16).

Pendapat serupa juga disampaikan oleh Ibu Isma selaku bagian pelaksana, tetap bersyukur dengan kompensasi yang diterima.

“Kalo seandainya sekarang tu gini, ibaratkan lagi pas puncak-puncaknya itu lupa sama mamaknya. Dulu saya disini itu perbulannya dipotong gajinya untuk bangun disana, sampe sekarang aja masih dipotong untuk ngebangun mesjid disana, itukan lillahitaalla gak papa.” (Ibu Isma selaku pelaksana, 22 April 2019, 13:39)

Dengan adanya pemisahan pendapatan antara RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dan Rumah Sakit PKU Gamping menimbulkan berbagai macam ketidaksenangan pada karyawan. Tetapi bila dilihat saat ini tidak ada karyawan yang protes secara berlebihan. Protes yang dilakukan karyawan hanyalah bersifat pribadi dan tidak sampai mengganggu kelangsungan organisasi.

#### **4.4.5. Regulasi Pemerintah**

Memang faktor dari eksternal seperti regulasi pemerintah tidak begitu berpengaruh terhadap kebijakan yang diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Tetapi dengan adanya regulasi pemerintah mengharuskan tenaga farmasi pada tahun 2020 minimal adalah D3 sehingga tidak ada lagi yang lulusan SMK menjadi tantangan tersendiri bagi pihak Rumah Sakit. Dan Rumah Sakit harus memenuhi kebijakan tersebut, sehingga nantinya lulusan SMK tidak ada lagi, tetapi bukan dengan melakukan pemberhentian kerja. Upaya yang dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dengan melakukan meningkatkan tingkat pendidikan karyawannya baik dengan program pendidikan atau program pendidikan mandiri.



“Ada yang program keharusan, misalnya sekarang untuk SPK atau untuk tenaga farmasi yang lulusan SMK kan mulai tahun 2020 sudah ngga boleh lagi, maka harus kita sekolahkan. Itu bukan program reward sebenarnya tapi itu memang program RS untuk memenuhi regulasi yang ada.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

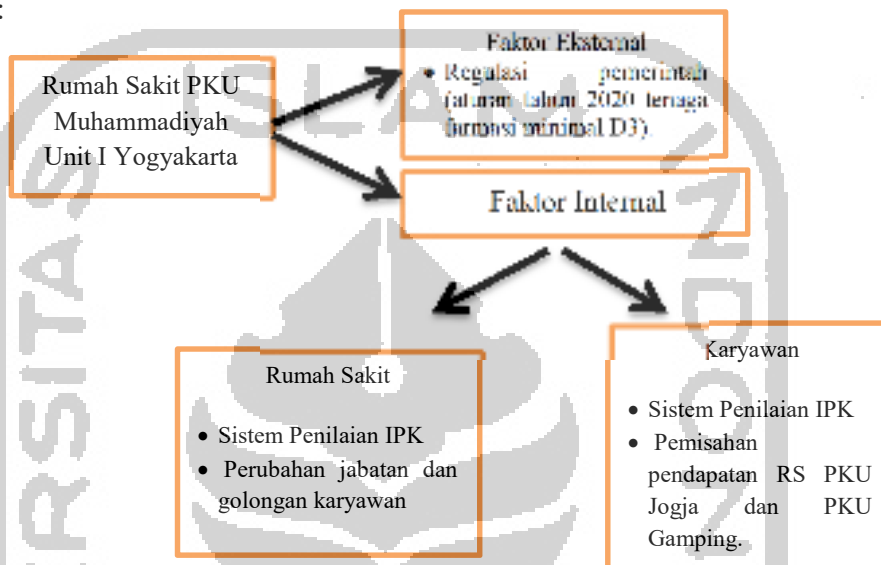
Sistem kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta lebih dipengaruhi oleh faktor internal ketimbang faktor eksternal organisasi. Yang mempengaruhi kompensasi pokok di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta antara lain seperti latar belakang pendidikan dan masa kerja. Sedangkan untuk faktor regulasi pemerintah justru tidak berpengaruh terhadap kebijakan kompensasi, hanya Upah Minimum Kabupaten/ Kota (UMK) yang mempengaruhi, karena standar tersebut menjadi batas minimum kompensasi yang diberikan.

“Banyak ya faktor-faktor yang mempengaruhi untuk gaji. Satu, karena dari pendidikan dan masa kerja. Regulasi pemerintah ngga berpengaruh. Yang mempengaruhi itu hanya Upah Minimum Kabupaten/ Kota (UMK), itu kan regulasi juga.” (Pak Alwi selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak terlalu berpengaruh terhadap regulasi pemerintah. Hanya peningkatan latar belakang pendidikan yang ditargetkan pemerintah pada tahun 2020 yang menjadi tantangan bagi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Untuk standarisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah mempunyai penilaian sendiri untuk besaran kompensasi yang akan diberikan berdasarkan latar belakang pendidikan karyawan.

#### 4.4.6. Ringkasan Hasil

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dilihat jika dipetakan hambatan dan tantangan kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebagai berikut:



Gambar 4.8 Hambatan dan tantangan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Unit I Yogyakarta

Sumber Data primer Penelitian (2019)

Terdapat 2 faktor yang menjadi tantangan dan hambatan kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta saat ini. Faktor tersebut yaitu faktor eksternal seperti regulasi pemerintah, dan faktor internal seperti keluhan karyawan dan perubahan gaji pokok karyawan. Faktor eksternal seperti regulasi pemerintah tidak berpengaruh banyak terhadap kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, regulasi pemerintah yang menjadi tantangan saat ini adalah adanya program tahun 2020 dimana tenaga farmasi atau profesi minimal D3, sehingga tidak ada lagi yang berlatar belakang pendidikan SMK atau sederejat pada tahun 2020.

Faktor internal bisa dari Rumah Sakit itu sendiri ataupun dari karyawan. Tantangan dan hambatan yang dirasakan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu jika terjadi perubahan gaji pokok karyawan maka akan merubah semua bentuk pembayaran keluar organisasi seperti pembayaran pajak, biaya BPJS, sistem Insentive Prestasi Kerja (IPK) yang belum optimal sehingga sedang dilakukan perubahan sistem menjadi remunerasi. Adanya pengembangan bisnis dengan mendirikan Rumah Sakit PKU Gamping dan melakukan pemisahan pendapatan antara Rumah Sakit PKU Jogja dan Rumah Sakit PKU Gamping.

#### **4.4.7. Diskusi Hasil**

Kebijakan kompensasi yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dirasakan sudah berjalan dengan baik, dengan jumlah nominal kompensasi yang diberikan cenderung terus meningkat setiap tahunnya. Hanya pada kebijakan Insentive Prestasi Kerja (IPK) yang dirasakan masih belum berjalan dengan baik, dimana pada komponen penilaiannya masih dirasakan tidak memenuhi nilai keadilan dan berdasarkan pada peraturan yang lama. Meskipun kebijakannya sudah bagus tetapi implementasinya yang tidak berjalan dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta meyakini bahwa kebijakan Insentive Prestasi Kerja (IPK) yang sangat bisa mempengaruhi motivasi dan semangat kerja karyawan, tetapi memang pada prosesnya masih belum berjalan dengan baik. Perubahan sistem tersebut menjadi tantangan bagi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Unit I Yogyakarta dikarenakan harus menerapkan sistem baru.

Seperti yang dijelaskan oleh Mathis & Jackson (2002) penilaian kinerja adalah proses evaluasi karyawan dalam mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan mengkomunikasikannya. Dengan demikian sistem remunerasi bisa diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta untuk penilaian prestasi kerja karyawan seperti yang dijelaskan dalam penelitian Hanif (2016) yang terdiri dari sasaran kerja pegawai (SKP) yang memuat tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Penilaian tersebut meliputi kuantitas, kualitas, waktu dan biaya. Kemudian perilaku kerja, dimana aspek ini meliputi orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Sistem kompensasi untuk Incentive Prestasi Kerja (IPK) RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga bisa menggunakan sistem *merit pay* (upah layak) seperti yang digunakan dalam sistem remunerasi dalam penelitian Hanif (2016) dan tidak lagi berdasarkan besaran kompensasi pokok yang selama ini diberikan. Anthony, Perrew & Kacmar (1996) menjelaskan *merit pay* adalah kompensasi yang diberikan dengan menghargai perilaku kerja yang telah terjadi. Sistem *merit pay* untuk kebijakan Incentive Prestasi Kerja (IPK) akan berdasarkan pada kualifikasi, kompetensi, dan kinerja secara adil tanpa membedakan latar belakang, ras, warna kulit, agama, asal usul, jenis kelamin, status pernikahan, umur atau kondisi kecacatan seperti yang dijelaskan dalam penelitian Hanif (2016).

Selain terkait Insentive Prestasi Kerja (IPK), kebijakan kompensasi saat ini mengalami sedikit komplain dari karyawannya terkait pemisahan pendapatan antara RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dan Rumah Sakit PKU Gamping. Dengan adanya pemisahan tersebut pendapatan karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta cenderung lebih kecil dari yang didapat oleh Rumah Sakit PKU Gamping. Karyawan merasa pada sejarahnya Rumah Sakit PKU Gamping ada berkat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dan juga dahulu kompensasi karyawan setiap bulannya selalu dipotong untuk membangun Rumah Sakit PKU Gamping, dan saat ini juga masih dipotong beberapa ribu untuk membangun Masjid di Rumah Sakit PKU Gamping. Adanya pemisahan ini menjadi komplain tersendiri bagi karyawan dan tentu ini menjadi masalah bagi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Tantangan terakhir yang dihadapi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah dengan adanya regulasi pemerintah yang mengharuskan tenaga farmasi pada tahun 2020 minimal adalah D3 sehingga tidak ada lagi lulusan SMK. Regulasi tersebut mengharuskan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta untuk mengejar regulasi tersebut dengan memberikan bantuan pendidikan kepada karyawannya. Dengan adanya proses penyetaraan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta hal ini akan mempengaruhi nilai kompensasi yang diterima karyawan nantinya, dan tentu merubah nilai kompensasi sesuai dengan latar belakang pendidikan akan mempengaruhi nilai kompensasi lainnya seperti bonus, pembayaran pajak, pembayaran iuran, dan pembayaran BPJS.

## **4.5. Evaluasi Kebijakan Kompensasi: Formulasi Kembali Setiap Tahun Demi Kesejahteraan Karyawan**

### **4.5.1. Pendahuluan**

Setelah memformulasikan strategi dan menerapkan tindakan aksi terkait kebijakan yang telah ditetapkan, perlu dilakukannya sebuah program evaluasi. Program evaluasi bertujuan untuk mengkaji kembali kebijakan yang telah diterapkan, apakah kebijakan tersebut bisa dikatakan berhasil atau tidaknya dan mempunyai pengaruh terhadap tujuan yang telah ditetapkan sebelum memformulasikan strategi. Proses evaluasi kompensasi bisa dilakukan dengan melakukan evaluasi proses kompensasi.

Dengan melakukan evaluasi terhadap kebijakan kompensasi dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu kebijakan, sehingga apabila terdapat kebijakan yang masih belum sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dapat diubah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

### **4.5.2. Melihat Aturan Eksternal**

Kebijakan kompensasi sebelumnya dilakukan evaluasi setiap 2 atau 3 tahun sekali, tetapi pada tahun kemarin yaitu tahun 2018 kegiatan evaluasi dilakukan setiap tahun. Evaluasi dilakukan dengan melihat aturan eksternal seperti regulasi pemerintah terkait Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK), dan aturan Pegawai Negeri Sipil. Sehingga hal ini akan memberikan wacana bagi Rumah Sakit untuk mendesain formula terkait penggajian karyawan. Dengan adanya

evaluasi ini diupayakan adanya peningkatan kompensasi yang diterima oleh karyawan setiap tahunnya.

“Kalo untuk gaji dulunya itu hanya mungkin 2 atau 3 tahun sekali akan dievaluasi, kalo sekarang itu kita lakukan setiap tahun. Jadi evaluasi tiap tahun dengan melihat itu tadi pertimbangan ada aturan eksternal, regulasi misalnya, terkait dengan UMR, aturan PNS, dan lain sebagainya, sehingga itu ya akan memberikan wacana kekita, bagaimana kita mendesain formula untuk gaji.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Terkait kebijakan kompensasi yang diberikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terus berupaya meningkatkan jumlah nominal yang diberikan kepada karyawannya. Minimal besaran kompensasi yang diberikan sama dengan besaran yang diberikan pada tahun sebelumnya. Kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melihat kemampuan finansial dari total selisih pendapatan dan biaya operasional selama satu tahun. Kemudian selisih tersebut nanti akan digunakan untuk investasi tahun berikutnya dan untuk bonus akhir tahun.

“Kita melihat kemampuan finansial dari total selisih pendapatan dan biaya operasional selama satu tahun. Berapa selisihnya, masih ada atau tidak kemudian nanti berapa yang digunakan untuk investasi tahun berikutnya dan ada berapa yang akan kita kembangkan untuk bonus akhir tahun.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan evaluasi kebijakan kompensasi setiap tahun dengan melihat regulasi pemerintah sebagai acuan untuk mendesain strategi kompensasi. Tetapi terkait besaran kompensasi yang diberikan kepada karyawan bergantung kepada kekuatan finansial organisasi.

#### 4.5.3. Dilakukan oleh bagian Sumber Daya Insani (SDI) dan Keuangan

Kegiatan evaluasi terkait kebijakan kompensasi dilakukan oleh bagian Sumber Daya Insani (SDI) dan keuangan yang kemudian hasilnya nanti akan dipaparkan ke direksi, dan kemudian menjadi bahan masukan kepada Badan Pelaksana Harian (BPH). Proses evaluasi dilakukan dengan melakukan diskusi dan manajer diminta melakukan analisis terkait strategi yang diterapkan.

“Manajer yang berhak melakukan evaluasi, manajer disuruh bikin analisis dari strategi yang diterapkan, lalu kemudian dilaporkan kepada direktur.” (Pak Eka selaku Manajer SDI periode sebelumnya dan Supervisor Humas, 04 Oktober 2018, Pukul 09:11 WIB).

Hal serupa juga disampaikan oleh Direktur Sumber Daya Insani (SDI) yaitu dr. Rini. Bahwa terdapat proses berkesinambungan dalam melakukan evaluasi kebijakan kompensasi, dimulai dengan manajer, kemudian direktur, dan diputuskan oleh direksi.

“SDI sama keuangan, kemudian hasilnya dipaparkan ke direksi, untuk masukan kepada BPH.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan evaluasi kebijakan kompensasi dengan melakukan diskusi pada bagian Sumber Daya Insani (SDI) dan keuangan terkait kebijakan kompensasi. Hasil diskusi tersebut yang nantinya akan menjadi masukan kepada Badan Pelaksana Harian (BPH).

#### 4.5.4. Bahan Evaluasi Kebijakan Kompensasi

Bahan evaluasi kebijakan kompensasi adalah laporan kerja RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang dilakukan setiap 3 bulan. Laporan tersebut



meliputi 4 hal, yang pertama adalah *capability* dan kemampuan karyawan, kedua bisnis proses, ketiga kepuasan pelanggan, keempat finansial RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

“Kalo kita yang menjadi bahan evaluasi itu, setiap 3 bulan kan kita selalu membuat laporan (laporan kinerja rumah sakit) jadi laporan itu sudah me me melaporkan 4 hal, jadi pertama dari *capability* dan kemampuan staff, kemudian yang kedua bisnis proses, jadi bagaimana apakah target-target dari bisnis proses itu tercapai, kemudian yang ke tiga itu kepuasan pelanggan, kemudian yang terakhir posisi finansial.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Besaran kompensasi yang diberikan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berdasarkan golongan karyawannya dan untuk bonus-bonusnya berdasarkan dari kelipatan kompensasi pokok yang diterima. Sedangkan untuk posisi-posisi yang menjabat seperti kepala ruangan, manajer, supervisor dan lain-lain, kompensasinya dibedakan dengan adanya tunjangan jabatan, yang bentuknya bervariasi. Untuk posisi jabatan akan dilakukan evaluasi setiap 2 tahun sekali dengan melakukan penilaian kinerja tentang kelayakan individu tersebut untuk menjabat sebagai kepala bagian atau pemimpin. Penilaiannya dilakukan dengan menggunakan Google Form.

“Ya, ya. Otomatis. Pengaruhnya nanti pada tunjangan jabatan, kalo yang lain-lain tidak.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Ibu Sri selaku karyawan bagian kepegawaian menjelaskan bahwa di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta setiap posisi jabatan struktural akan dilakukan evaluasi setiap dua tahun sekali. Jabatan tersebut nantinya juga akan mempengaruhi besaran kompensasi yang diterima.

“Kalo untuk jabatan itu kitakan tiap tahunkan ada masa berlaku. Kalo untuk tahun inikan 2 tahun, jadi diakhir masa jabatan itu biasanya dari direksi melakukan evaluasi. Kalo kemaren kita menggunakan Google Form.” (Bu Sri Selaku karyawan senior dan karyawan kepegawaian, 18 April 2019, 11:07).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai laporan kerja setiap 3 bulan. Laporan tersebut menjadi bahan utama dalam melakukan evaluasi kebijakan kompensasi. Selain itu, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga melakukan evaluasi jabatan setiap dua tahun sekali untuk karyawan jabatan struktural.

#### **4.5.5. Melakukan Kuisisioner Internal**

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta belum mempunyai program yang tetap dalam menilai tolak ukur keberhasilan strategi-strategi yang diterapkan. Untuk itu, pihak bagian kepegawain RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berupaya membuat standar penilaian dalam bentuk kuisisioner untuk karyawan, dalam rangka menilai bagaimana harapan dan kepuasan karyawan terhadap sistem yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Kuisisioner tersebut tidak hanya berfokus pada kebijakan kompensasi, tetapi juga berkaitan dengan strategi peningkatan Sumber Daya Insani (SDI) RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Sebagaimana dikemukakan oleh Direktur Sumber Daya Insani (SDI).

“Tapi kepegawaian itu sudah coba membuat semacam kuisisioner bagi karyawan. Jadi karyawan sebagai pelanggan internal, tidak hanya pada kompensasi, tapi ada bagaimana harapan dan kepuasan mereka terhadap sistem yang ada dirumah sakit, nah salah satunya adalah kompensasi. Jadi diharapkan dengan kuisisioner itu ada masukan ada feed back bagi SDI.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sejauh ini dirasakan cukup berhasil. Artinya, menurut Direktur Sumber Daya Insani (SDI) dr. Rini, kinerja karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta bagus. Meskipun terkait hal itu pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta masih belum bisa menilai apakah dikarenakan disebabkan oleh kebijakan kompensasi semata, atau dikarenakan faktor lainnya. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta itu sendiri mempunyai nilai-nilai lain, seperti nilai islam, sejarah, nama besar Rumah Sakit, suasana kerja dan program-program lainnya.

“Kalo sejauh ini menurut saya sudah cukup berhasil. Kalo ee pengaruh signifikan apakah itu pengaruh murni kompensasi atau karena *value* yang lain itu saya belum bisa membedakan. Artinya kinerja itu bagus, Cuma apakah itu semata-mata karena kompensasi, atau karena yang lain.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tengah berupaya meningkatkan kepuasan karyawan terhadap sistem yang tengah diterapkan dengan melakukan kuisisioner internal. Karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang akan menilai sistem yang tengah diterapkan.

#### **4.5.6. Ringkasan Hasil**

Berdasarkan hasil penelitian, jika dipetakan proses evaluasi kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebagai berikut:



Gambar 4.9 Evaluasi kebijakan kompensasi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Unit I Yogyakarta  
Sumber: Data Primer Penelitian (2019)

Evaluasi kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebelumnya dilakukan setiap 2 atau 3 tahun sekali, tetapi mulai pada tahun 2018 kebijakan evaluasi dilakukan setiap tahun. Proses evaluasi dilakukan dengan melihat aturan eksternal seperti regulasi pemerintah terkait Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK) dan analisis internal berdasarkan laporan kerja RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang dilakukan setiap 3 bulan sekali. Laporan kerja tersebut meliputi 4 hal, yaitu *capability* dan kemampuan karyawan, proses bisnis, kepuasan pelanggan, dan kekuatan financial.

Proses evaluasi kebijakan kompensasi dilakukan oleh bagian Sumber Daya Insani (SDI) dan bagian keuangan. Proses evaluasi dilakukan dengan cara diskusi dan manajer Sumber Daya Insani (SDI) diminta untuk melakukan analisis terkait strategi yang saat ini diterapkan. Regulasi pemerintah digunakan sebagai acuan untuk memformulasikan strategi, dan hasilnya nanti akan dipaparkan kebagian Direksi. Kemudian hasil tersebut menjadi bahan masukan kepada Badan

Pelaksana Harian (BPH) dan akan diputuskan oleh Badan Pelaksana Harian (BPH).

#### 4.5.7. Diskusi Hasil

Berdasarkan hasil penelitian RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mulai tahun 2018 evaluasi kebijakan kompensasi dilakukan setiap tahun, yang sebelumnya proses evaluasi dilakukan setiap 2 atau 3 tahun sekali. Proses evaluasi dilakukan oleh bagian Sumber Daya Insani (SDI) dan keuangan, yang kemudian hasilnya nanti akan dipaparkan ke bagian direksi, dan kemudian menjadi bahan masukan kepada Badan Pelaksana Harian (BPH). Proses evaluasi dilakukan dengan melakukan diskusi dan manajer diminta untuk melakukan analisis terkait strategi yang saat ini diterapkan. Dalam kenyataannya kompensasi yang diberikan setiap organisasi dapat berbeda-beda jenisnya. Pemberian kompensasi dapat bervariasi, dan biasanya berdasarkan pada pendapat pemimpin dan manajemen organisasi dan disesuaikan dengan kemampuan organisasi.

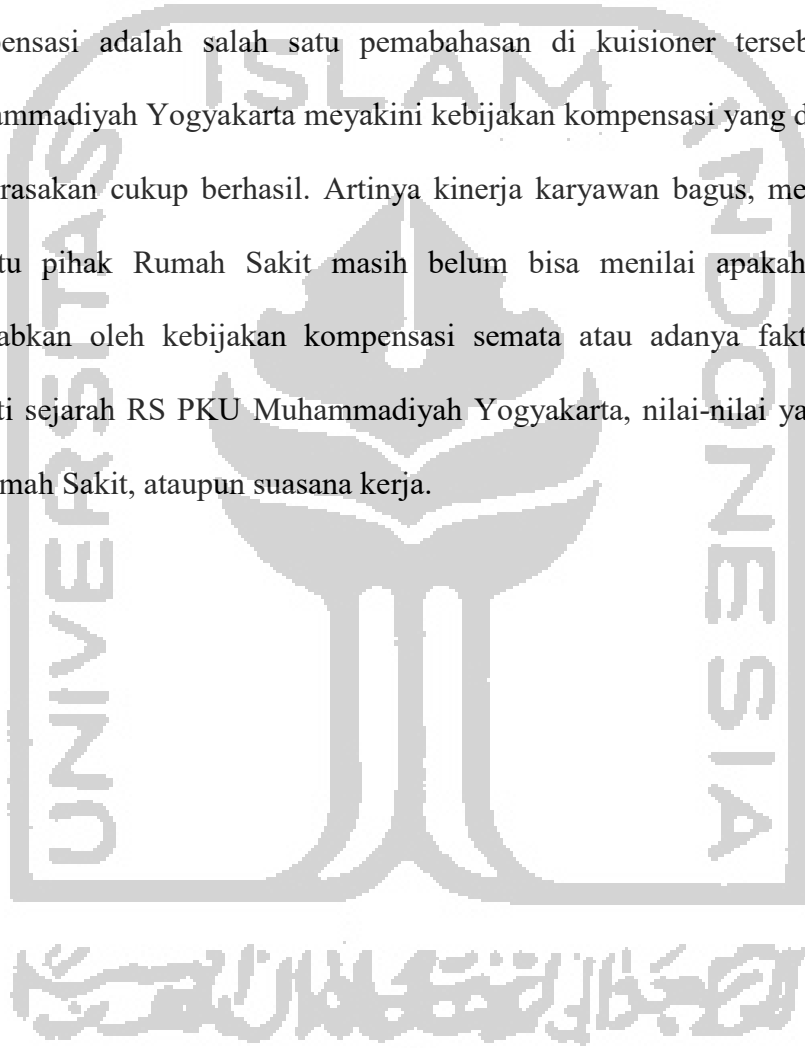
Armstrong & Murlis (2003) mengatakan cara terbaik melakukan evaluasi adalah melalui tinjauan diagnostik dengan mengkaji pernyataan strategi dan kebijakan tertulis serta diskusi dengan manajer. Hal tersebut seperti yang dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dimana dalam melakukan evaluasi dimana bagian Sumber Daya Insani (SDI) dan bagian keuangan akan melakukan diskusi terkait kebijakan kompensasi. Manajer Sumber Daya Insani (SDI) akan berperan melakukan analisis terkait kebijakan yang diterapkan dan

analisis tersebut nantinya akan diserahkan kepada Direktur Sumber Daya Insani, kemudian laporan tersebut akan diserahkan kepada Direksi.

Kebijakan evaluasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berbeda dengan penelitian yang dilakukan Roy & Setiawan (2017), dimana proses evaluasi dilakukan dengan melakukan survei kompensasi dan evaluasi pekerjaan. Proses evaluasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dilakukan dengan melihat aturan eksternal seperti regulasi pemerintah terkait Upah Minimum Kabupaten/Kota serta aturan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sehingga hal ini akan memberikan wacana bagi Rumah Sakit untuk mendesain formulasi terkait kompensasi karyawan. Dengan adanya evaluasi ini RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mengupayakan adanya peningkatan kompensasi yang diterima karyawannya setiap tahunnya, atau paling tidak besaran kompensasi yang diberikan sama dengan besaran yang diberikan pada tahun sebelumnya. Kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melihat kemampuan finansial dari total selisih pendapatan dan biaya operasional selama satu tahun, kemudian selisih tersebut nanti akan digunakan untuk investasi tahun berikutnya dan untuk bonus akhir tahun. Bahan evaluasi kebijakan kompensasi adalah laporan kerja RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang dilakukan setiap tiga bulan. Laporan tersebut meliputi 4 hal, yaitu *capability* dan kemampuan karyawan, proses bisnis, kepuasan pelanggan, dan kekuatan finansial.

Saat ini RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta masih belum mempunyai program yang tetap dalam menilai tolak ukur keberhasilan strategi-strategi yang

diterapkan. Tetapi saat ini bagian kepegawaian sudah membuat kuisisioner untuk karyawan. Kuisisioner tersebut untuk menilai bagaimana harapan dan kepuasan karyawan terhadap sistem yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Kuisisioner tersebut tidak hanya berfokus pada kebijakan kompensasi, tetapi kompensasi adalah salah satu pembahasan di kuisisioner tersebut. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta meyakini kebijakan kompensasi yang diterapkan saat ini dirasakan cukup berhasil. Artinya kinerja karyawan bagus, meskipun terkait hal itu pihak Rumah Sakit masih belum bisa menilai apakah hal tersebut disebabkan oleh kebijakan kompensasi semata atau adanya faktor-faktor lain seperti sejarah RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, nilai-nilai yang diterapkan di Rumah Sakit, ataupun suasana kerja.



## **4.6. Menggapai Organisasi Yang *Sustainable***

### **4.6.1. Pendahuluan**

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai bentuk kompensasi yang berfokus pada variabel kompensasi dengan memberikan bentuk kompensasi yang bervariasi. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sangat memahami betul peran penting kebijakan kompensasi terhadap kinerja karyawan.

Strategi dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk menjadi panduan atau petunjuk untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Proses penentu keberhasilan dalam suatu strategi adalah pada saat pengimplementasian atau actionnya. Kebijakan kompensasi berperan dalam mendukung tercapainya tujuan Sumber Daya Insani dalam membentuk komitmen karyawan untuk tetap bertahan pada organisasi.

### **4.6.2. Proses Perencanaan Strategi Kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta**

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam merumuskan kebijakan kompensasi harus mempunyai tujuan yang jelas. Tujuan utama kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu untuk mensejahterakan dan mempertahankan karyawan. Dengan adanya kebijakan kompensasi tersebut RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berharap organisasi akan lebih *sustainable* dengan karyawan yang tidak keluar



masuk dari organisasi. Seperti yang di jelaskan oleh dr. Rini Selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI) RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta:

“Jadi intinya kita sebenarnya bukan mengatakan itu sebagai kompetensi tapi itu sebagai program retensi. Bagaimana supaya karyawan itu tidak keluar masuk. Nah beberapa hal yang kita lakukan, yang pertama adalah yang pemberian kompensasi kemudian yang selanjutnya yang lainnya adalah berbentuk kesejahteraan, yang tidak berwujud (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Proses merumuskan kebijakan kompensasi dilakukan dengan melihat aturan eksternal yaitu regulasi pemerintah dan Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK). Regulasi pemerintah yang diterapkan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam merumuskan kebijakan kompensasi yaitu aturan Pegawai Negeri Sipil (PNS) PGPN tahun 2008, dimana menggunakan sistem penggolongan karyawan berdasarkan latar belakang pendidikan. Kompensasi yang diberikan sebesar 80% dari kompensasi yang diterima Pegawai Negeri Sipil. Kebijakan Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK) menjadi tolak ukur standarisasi besaran yang diterima karyawan dalam 1 tahun. Seperti yang dijelaskan oleh dr. Rini dan Pak Eka:

“Kita itu PNS PGPN 2008, 80 persen gaji pokoknya. Sama sebenarnya dengan PNS hitung-hitungannya hampir sama.” (Pak Eka selaku Manajer SDI periode sebelumnya dan Supervisor Humas, 04 Oktober 2018, Pukul 09:11 WIB).

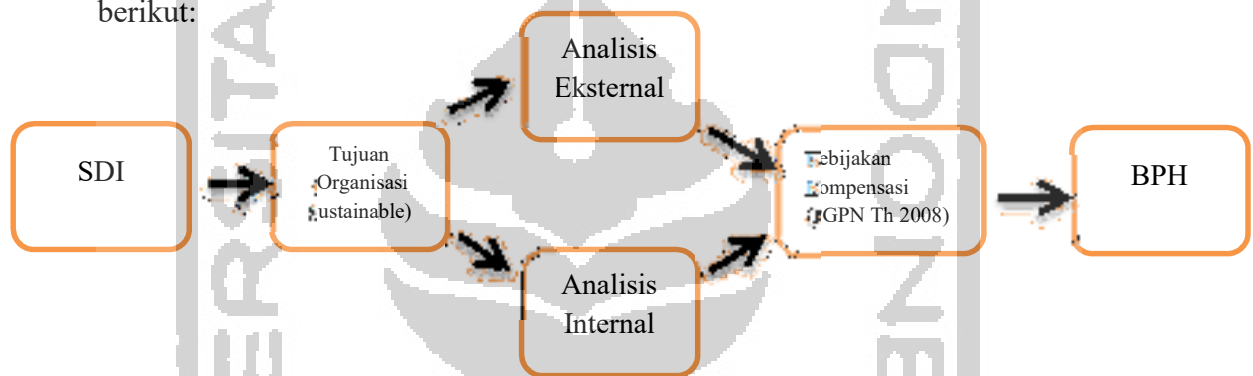
“Kita menggunakannya aturan PNS, cuman memang kita masih rendah dibandingkan PNS, jadi sekian persen di bawah PNS. Cuman memang masih ada yang itu tadi beberapa tunjangan kita tidak dipotong. Kita gabungan, jadi regulasi pemerintah seperti apa, kemudian kita mempunyai kebijakan internal seperti apa, sesuai dengan kemampuan kita.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dirumuskan melalui bidang Sumber Daya Insani (SDI), dan dirumuskan oleh manajer Sumber Daya Insani (SDI) dan Direktur Sumber Daya Insani (SDI). Hasil perumusan tersebut akan dipaparkan pada saat rapat direksi, dan kemudian akan diputuskan oleh yayasan atau Badan Pelaksana Harian (BPH). Dalam merumuskan kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta harus memperhatikan *impactnya*. *Impact* tersebut bisa dalam bentuk *impact financial* dan *impact* terhadap Rumah Sakit. *Impact financial* adalah kekuatan finansial, dan *impact* terhadap Rumah Sakit adalah kebahagiaan karyawan dan peningkatan kinerja karyawan.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam merumuskan kebijakan kompensasi telah melakukan analisis beban kerja yaitu dengan metode WISN dan mengikuti Standar Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK). Seiring berjalannya waktu, dikarenakan kebijakan Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK) yang selalu berubah dan terus meningkat setiap tahunnya, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak mampu untuk mengikuti perubahan tersebut. Kemudian RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta membuat kebijakan atau strategi dengan memberikan bonus-bonus kepada karyawannya diluar kompensasi pokok yang diterima karyawan. Dengan pemberian bonus tersebut, kompensasi pokok karyawan tidak mengalami peningkatan. Setelah memberikan bonus-bonus tersebut, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terus memberikan terobosan-terobosan untuk mensejahterakkan karyawannya, dengan melakukan strategi yaitu menanggung penuh biaya BPJS kesehatan karyawan. Kebijakan kompensasi RS

PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak banyak dipengaruhi oleh faktor eksternal. Faktor eksternal yang mempengaruhi kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta hanyalah regulasi Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK) yang memang harus dipenuhi oleh setiap organisasi.

Berdasarkan temuan penelitian, proses perencanaan kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta jika dipetakan akan terlihat sebagai berikut:



Gambar 4.10 Proses Perencanaan Kebijakan Kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta  
Sumber: Data Primer Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian, apa yang dijelaskan oleh Noe *et al.* (2018) dan Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) ada 3 hal penting dalam merumuskan strategi kompensasi, yaitu: kebijakan tingkat pembayaran, kebijakan struktur pembayaran, tipe penghargaan yang ditawarkan. Berdasarkan penjelasan tersebut RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menerapkan strategi yang serupa.

1. Kebijakan tingkat pembayaran yaitu rata-rata upah yang dibayarkan untuk kelompok pekerjaan tertentu. Dalam hal ini, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan kompensasi memang tidak dengan membandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh kompetitor,

tetapi berdasarkan aturan PGPN tahun 2008 yaitu sebesar 80 persen yang diterima oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Upah Minimum Kabupaten/kota.

2. Kebijakan struktur pembayaran yaitu rentang jarak pembayaran atau *pay range*. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sudah memenuhi kewajiban terkait struktur pembayaran yaitu dengan memberikan upah diatas Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK) dengan memberikan bonus-bonus berdasarkan ketentuan skala penggajian berdasarkan golongan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan.
3. Tipe penghargaan yang ditawarkan yaitu usaha organisasi dalam meningkatkan motivasi karyawan dimana organisasi tidak mampu meningkatkan kompensasi pokok karyawan. Hal ini terlihat jelas dengan kebijakan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta saat ini, dimana dengan pemberian bonus-bonus, tunjangan, dan bantuan kepada karyawan sebagai usaha untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, hal ini pula yang menjadi alasan terbentuknya 22 kali kompensasi finansial yang diberikan dalam 1 tahun.

Dalam perencanaan kebijakan kompensasi Noe *et al.* (2018) menjelaskan harus melakukan analisis terkait kebijakan kompensasi yaitu meliputi aturan resmi seperti pembayaran yang sesuai dengan beban kerja, upah minimum, biaya overtime, usia minimum pekerja. Kemudian kekuatan pasar meliputi pasar produk dan pasar tenaga kerja. Yang terakhir adalah tujuan organisasi meliputi kualitas tempat kerja, pengendalian biaya, keadilan, dan kepatuhan hukum. Dengan

melakukan analisis 3 hal tersebut, Noe *et al.* (2018) merumuskan akan dapat memformulasikan strategi yang sesuai dengan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa terdapat beberapa hal yang jelaskan oleh Noe *et al.* (2018) juga dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, yaitu dengan melakukan analisis eksternal berupa upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah sebagai hak yang harus dipenuhi oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak melihat kekuatan pasar sebagai acuan dalam merumuskan kebijakan kompensasi. Yang diperhatikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah standar Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK) dan melakukan analisis internal yaitu impact terhadap kekuatan finansial dan impact terhadap Rumah Sakit yaitu berupa peningkatan kinerja karyawan dan berkurangnya proses retensi karyawan.

Sedangkan Snell & Bohlander (2013) menjelaskan dalam merumuskan kebijakan kompensasi harus melakukan analisis eksternal, analisis internal, dan evaluasi jabatan. Analisis internal meliputi strategi kompensasi organisasi, pekerjaan yang layak, karyawan yang layak, kemampuan organisasi. Sedangkan analisis eksternal meliputi kondisi pasar tenaga kerja, tingkat pembayaran, biaya hidup, aturan resmi. Dan, evaluasi jabatan yaitu menilai suatu pekerjaan atau jabatan. Apa yang diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah sesuai dengan proses yang dijelaskan oleh Snell & Bohlander (2013) tetapi terdapat perbedaan besar dalam penerapannya terutama pada evaluasi jabatan.

Analisis internal yang dilakukan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah dengan melihat kemampuan organisasi. Sedangkan untuk analisis eksternal yang dilihat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu aturan resmi seperti regulasi pemerintah terkait standar Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK). RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta meyakini bahwa penilaian standar upah minimum telah dibuat sesuai dengan standar kebutuhan umum masyarakat.

Terkait evaluasi jabatan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dilakukan setiap 2 tahun sekali. Berbeda dengan yang dijelaskan oleh Snell & Bohlander (2013) dimana evaluasi jabatan dilakukan untuk menilai suatu jabatan atau pekerjaan yang nantinya akan diberikan kompensasi tertentu. Sedangkan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta evaluasi jabatan dilakukan untuk menilai kelayakan seseorang terhadap suatu pekerjaan. Jabatan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak mempengaruhi gaji pokok karyawan, gaji pokok yang diberikan sesuai dengan tabel skala gaji berdasarkan golongan latar belakang pendidikan karyawan tersebut. Tetapi pada jabatan tertentu akan memperoleh tunjangan finansial yang diterima setiap bulannya berdasarkan Surat Keterangan (SK) Direktur

Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) menjelaskan dalam merumuskan perencanaan kebijakan kompensasi harus melakukan analisis internal dan analisis eksternal. Analisis internal meliputi strategi organisasi, filosofi manajemen, tipe pekerjaan, dan produktivitas. Sedangkan analisis eksternal meliputi budaya kompetisi, budaya tenaga kerja, dan regulasi pemerintah. Berdasarkan hasil

penelitian diketahui bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta merumuskan kebijakan kompensasi bertujuan untuk mendukung terwujudnya tujuan organisasi yaitu organisasi yang sustainable dengan tingkat retensi karyawan yang rendah dan membentuk komitmen karyawan sehingga akan mencapai kekuatan finansial. Jenis pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, tipe pekerjaan hanya berpengaruh terhadap tunjangan dengan jenis pekerjaan yang mempunyai resiko klinis. Produktivitas karyawan jelas menjadi tujuan utama kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, yaitu semangat dan motivasi kerja karyawan.

Faktor eksternal yang mempengaruhi perencanaan kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta hanyalah regulasi pemerintah terkait standar Upah Minimum. Sedangkan untuk budaya tenaga kerja dan pasar tenaga kerja tidak berpengaruh terhadap kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Armstrong & Murlis (2003) menjelaskan dalam merumuskan perencanaan strategi kompensasi harus melihat strategi Sumber Daya Manusia (SDM), lingkungan eksternal, dan lingkungan internal. Berdasarkan apa yang dijelaskan oleh Armstrong & Murlis (2003), RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan hal yang serupa. Dalam melakukan perencanaan kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan analisis eksternal dengan melihat aturan pemerintah sebagai acuan kebijakan kompensasi yaitu PGPN Tahun 2008. Sedangkan untuk strategi Sumber Daya Manusia (SDM) di RS PKU

Muhammadiyah Yogyakarta adalah untuk mengelola manusia dan membentuk capability dan komitmen karyawan, dimana kebijakan kompensasi akan mempengaruhi komitmen karyawan. Sedangkan faktor internal yang diperhatikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah kekuatan finansial organisasi.

Berdasarkan temuan peneliti tersebut, dapat dilihat bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memahami betul pentingnya kompensasi dalam mensejahterakan karyawan dan mempertahankan karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muguongo *et al.* (2015), dimana kompensasi yang buruk akan menyebabkan karyawan tidak puas. Jika kompensasi yang diterima karyawan tidak sesuai dengan pekerjaan mereka maka karyawan akan menjadi tidak puas dan berkemungkinan untuk meninggalkan organisasi.

Gomez – Mejis dalam Armstrong & Murlis (2003) mengatakan strategi kompensasi adalah pemanfaatan sistem penggajian sebagai pengintegrasikan esensial yang mengarahkan individu mencapai strategi organisasi. Hal tersebut juga terlihat di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang memanfaatkan sistem penggajian untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi, terutama bagi karyawan yang telah diberikan berbagai macam pelatihan.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti belum menemukan organisasi lain, khususnya organisasi swasta yang menerapkan sistem kompensasi serupa pada penelitian terdahulu. Seperti hasil penelitian Handayani (2016) dan Zainudin & Nugroho (2016) dimana pada penelitian tersebut pemberian bonus diberikan berdasarkan pencapaian target karyawan. Sedangkan di RS PKU Muhammadiyah



Yogyakarta bonus karyawan diberikan konsisten sesuai jadwal yang telah ditentukan. Hal serupa juga terlihat dari hasil penelitian Rahmawati & setyanto (2015) dimana sistem kompensasi yang diterapkan adalah *sharing* honor. Kebijakan tersebut tidak diterapkan pada RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Hasil penelitian Sukwadi dkk. (2010) menjelaskan kebijakan kompensasi menggunakan *point rating system*, dimana kebijakan kompensasi diberikan bersifat subyektif berdasarkan kemampuan organisasi tanpa ada pemahaman dari perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang menduduki jabatan tertentu. Hal tersebut berbeda dengan yang diterapkan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dimana di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sistem kebijakan kompensasi telah terstruktur berdasarkan pedoman yang telah dibuat.

Hasil penelitian Handayani (2016) menjelaskan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kebijakan kompensasi pada organisasi swasta adalah kondisi keuangan perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan yang terjadi pada RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dimana kondisi finansial menjadi perhatian bagi pihak Rumah Sakit.

#### **4.6.3. Integrasi Strategi Kompensasi**

Strategi kompensasi merupakan bagian dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM), dan strategi Sumber Daya Manusia (SDM) bertujuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memahami bahwa

organisasi digerakkan oleh manusia. Sehingga peran manusia menjadi faktor sentral untuk dikelola. Bagian Sumber Daya Insani (SDI) selaku yang mempunyai tugas untuk mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai 2 tujuan penting yaitu *capability* dan komitmen. Dimana *capability* didukung oleh pendidikan, kompetensi, dan skill, sedangkan komitmen adalah keyakinan karyawan terhadap organisasi. Berdasarkan tujuan tersebut, kebijakan kompensasi berperan dalam membentuk komitmen karyawan agar tetap bertahan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Seperti yang dijelaskan oleh dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI) RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta:

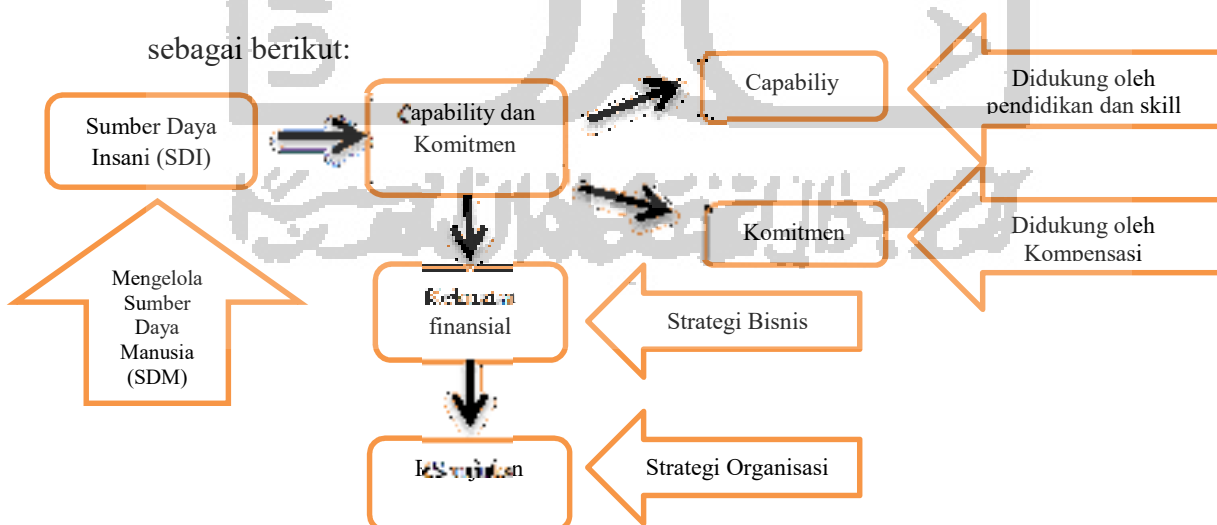
“Kompensasi itu kan bagian dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM) ya, jadi strategi Sumber Daya Manusia (SDM) itu merupakan fundamennya untuk mencapai ee tujuan organisasi. Bagaimanapun juga tujuan paling atas itu pasti finansial. Karena kalo Sumber Daya Manusia (SDM) itu yang terpenting, kalo menurut kami itu ada dua hal *capability* dan komitmen. Dengan *capability* dan komitmen yang baik harapannya proses bisnisnya baik dalam dia menjalankan tugasnya baik.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Dengan adanya *capability* dan komitmen yang baik maka diharapkan proses bisnis juga akan berjalan dengan baik. Kemudian dengan berjalannya proses bisnis maka kekuatan finansial yang merupakan tujuan utama bagi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta akan tercapai. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa kebijakan kompensasi mempunyai integrasi yang jelas di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, yaitu kebijakan kompensasi akan membentuk komitmen karyawan yang merupakan tujuan dari bagian Sumber Daya Insani (SDI) sehingga akan mencapai kekuatan finansial yang merupakan tujuan utama

bagi setiap organisasi khususnya organisasi swasta. Selain itu dengan membentuk komitmen karyawan, maka karyawan akan bertahan diorganisasi sehingga RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak harus sering melakukan rekrutmen karyawan.

Proses integrasi dimulai kebijakan kompensasi mempengaruhi kinerja karyawan secara langsung, dimana kinerja karyawan disini akan mempengaruhi unit kerja di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta untuk bekerja lebih baik dengan kompensasi sebagai bentuk balas jasanya. Dengan kinerja karyawan yang baik akan berdampak pada pelayanan yang diberikan juga membaik, sehingga pasien akan berkunjung kembali, sehingga RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menjadi Rumah Sakit rujukan di kota Yogyakarta sesuai dengan visi organisasi dengan pemberian pelayanan yang baik.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat dilihat jika digambarkan bagaimana integrasi strategi kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebagai berikut:



Gambar 4.11 Integrasi Strategi Kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta  
Sumber Data: Data primer Penelitian (2019)

Armstrong & Murlis (2003) menjelaskan strategi menspesifikasi apa yang ingin dicapai oleh organisasi dan menyatakan, paling tidak menunjukkan, tingkat kinerja yang harus dicapai oleh organisasi. Berdasarkan penjelasan tersebut RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah merasakan apa yang ingin dicapai oleh organisasi, antara lain mempertahankan karyawan berkualitas tinggi dan membentuk perilaku yaitu perilaku yang diinginkan terkait mempertahankan karyawan dan memotivasi karyawan dengan berbagai jenis kompensasi yang ditawarkan. Tetapi kebijakan kompensasi masih belum mendukung terjadinya perubahan budaya, fleksibilitas, pengembangan produk, dan restrukturisasi.

Armstrong & Murlis (2003) juga mengatakan bahwa strategi kompensasi dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi seperti globalisasi, restrukturisasi, perubahan budaya, fleksibilitas, perilaku, pengembangan produk, dan manajemen biaya. Kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dapat mendukung terjadinya globalisasi dengan menarik dan mempertahankan karyawan yang potensial, mendukung terbentuknya perilaku yang diinginkan, dan manajemen biaya dengan menempatkan kompensasi sebagai sebuah sistem yang menarik dan bernilai.

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa strategi organisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu menjadi RS Sakit Rujukan di Kota Yogyakarta dan Jawa Tengah sesuai dengan visi organisasi. Dalam upaya mencapai tujuan tersebut RS PKU berupaya memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, bentuk pelayanan yang baik tersebut akan menjadi point penilaian bagi karyawan

dalam sistem IPK (Insentif Prestasi Kerja) dengan diberikan imbalan kompensasi sebagai balas jasa. Pelayanan yang baik dimulai dengan komitmen kerja karyawan yang dibentuk oleh strategi kompensasi. Anthony, Perrewe, Kacmar (1996) menjelaskan strategi organisasi harus mempertahankan dan meningkatkan karyawan, menghindari pemutusan hubungan kerja, dan selalu respon terhadap perubahan lingkungan. Dalam mencapai tujuan organisasi apa yang dilakukan RS PKU sejalan dengan strategi organisasi yang dijelaskan oleh Snell & Bohlander (2013) yaitu *Growth and Diversification*. Strategi tersebut terlihat dimana RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak memungkinkan untuk melakukan perluasan geografis dikarenakan keterbatasan lahan, yang dilakukan RS PKU adalah dengan cara meningkatkan produktivitas karyawan dengan pemberian kompensasi yang beragam, khususnya dengan perbaikan sistem IPK (Insentif Prestasi Kerja) dan dengan mengembangkan atau memberikan kemampuan baru, hal itu terlihat dalam pemberian kompensasi pendidikan bagi tenaga medis yang ingin menjabat dalam manajemen Rumah Sakit.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai strategi bisnis yang berfokus pada kekuatan finansial dan kesejahteraan karyawan. Snell & Bohlander (2013) menjelaskan 3 strategi bisnis yaitu *Low cost strategy*, *differentiation strategy*, *functional strategy*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa strategi RS PKU mengadopsi penggabungan antara *low cost strategy* dan *differentiation strategy*, hal ini terlihat pada upaya RS dalam mempertahankan karyawan karena RS memahami besarnya biaya yang dikeluarkan dalam melakukan rekrutmen dan pelatihan karyawan dan pada sistem kompensasi

terlihat bahwa upaya RS dalam memberikan berbagai bentuk kesejahteraan kepada karyawannya dengan bantuan finansial maupun bantuan kepada karyawan.

Strategi SDM RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu membentuk *capability* dan komitmen karyawan dengan mengurangi proses terjadinya retensi karyawan. Anthony, Perrewe, Kacmar (1996) menjelaskan 2 strategi SDM yaitu *Growth-prospecter-high tech-entrepreneurial strategies*, *Mature-defender-cost efficiency strategies*. Berdasarkan strategi SDM tersebut RS PKU terlihat pada posisi *Mature-defender-cost efficiency strategies*, hal ini terlihat upaya yang dilakukan RS untuk mempertahankan karyawan. Sedangkan strategi kompensasi yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berfokus pada kompensasi variabel atau berfokus pada tipe penghargaan yang diberikan, penerapannya dilakukan dengan cara kompensasi finansial langsung dan tidak langsung. Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) menjelaskan strategi kompensasi bisa dilakukan dengan 3 cara yaitu *pay level policy*, *pay structure policy*, dan *type of reward offered*. Secara strategi kompensasi RS PKU menerapkan keseluruhan strategi tersebut, tetapi yang terlihat jelas yaitu pada jenis kompensasi yang diberikan yang bervariasi.

Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) menjelaskan pemilihan strategi kompensasi organisasi dengan berfokus pada *importance of external equity, linked to the organization's overall strategic plan, choose between merit pay raises or across the board raises, level pay secrecy, determine on internal equity*. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa strategi kompensasi di RS PKU

Muhammadiyah Yogyakarta menerapkan strategi kompensasi dengan menghubungkan dengan strategi organisasi secara keseluruhan, menerapkan sistem merit pay yaitu IPK (Insentif Prestasi Kerja), dan menerapkan keadilan internal. Secara keseluruhan strategi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terintegrasi dengan baik, dimana setiap strategi saling mempengaruhi satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi

Berdasarkan hasil penelitian terlihat bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menggunakan strategi organisasi yaitu *analyzer strategy* sesuai yang diungkapkan oleh Miles and Snow dalam Anthony, Perrewé & Kacmar (1996). Dimana organisasi berusaha menciptakan suatu stabilitas dalam kebijakan kompensasi dengan membedakan karyawan berdasarkan golongan sesuai dengan latar belakang pendidikan. Disisi lainnya RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga terus berusaha berinovasi untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan bonus-bonus, tunjangan-tunjangan dan bantuan kepada karyawan.

Snell & Bohlander (2013) menjelaskan bahwa strategi kompensasi harus terhubung secara objektif terhadap strategi organisasi. Hal ini dikarenakan strategi kompensasi akan menspesifikasi dari strategi organisasi. Hal ini terlihat berdasarkan hasil penelitian bahwa strategi kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dapat menspesifikasi terwujudnya strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dan strategi bisnis RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Berdasarkan hasil penelitian Jiang *et al.* (2009), dimana strategi tidak hanya mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi juga menyelesaikan masalah yang

ada dan potensial. Dimana masalah potensial dalam organisasi swasta adalah karyawan yang keluar masuk dalam organisasi. Hal tersebut sejalan dengan tujuan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu organisasi yang sustainable dimana karyawan tidak keluar masuk organisasi, dan organisasi tidak harus menginvestasikan kembali sumber dayanya untuk memberikan pelatihan-pelatihan.

Hasil penelitian Hanif (2016) menjelaskan bahwa kompensasi perlu diatur dan direncanakan untuk memperoleh karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan, menjamin keadilan, memberikan penghargaan, mengendalikan biaya atau efisiensi. Hal tersebut sejalan dengan kebijakan kompensasi yang diterapkan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Kebijakan kompensasi berperan untuk mempertahankan karyawan, memberikan penghargaan dengan bonus-bonus dan tunjangan, dan efisiensi dengan mempertahankan karyawan tanpa harus melakukan rekrutmen.

Hasil penelitian Idemobi *et al.* (2011) menjelaskan keberhasilan atau kegagalan organisasi bergantung pada bagaimana usaha untuk mempertahankan, memperdayakan dan memberi penghargaan kepada orang yang terampil. Hal ini juga sejalan dengan apa yang diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dimana RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memahami pentingnya mempertahankan karyawan dengan pemberian kompensasi yang baik bagi karyawan demi keberhasilan organisasi.



#### 4.6.4. Implementasi Kebijakan Kompensasi

Implementasi merupakan tindakan aksi dari strategi yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil penelitian, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai kebijakan kompensasi finansial yaitu langsung dan tidak langsung. Kebijakan kompensasi langsung meliputi kompensasi pokok dan bonus-bonus tetap yang jumlahnya sebanyak 22 kali dalam 1 tahun. Sedangkan kebijakan kompensasi tidak langsung terdiri dari tunjangan-tunjangan dan bantuan-bantuan kemudahan yang didapat karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Kompensasi langsung yang diberikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam 1 tahun kepada karyawan antara lain 12 kali kompensasi pokok, bonus milad Rumah Sakit yang diberikan pada bulan february, bonus pendidikan 1 yang diberikan pada bulan April, bonus pendidikan 2 yang diberikan pada bulan Juli, Bonus THR yang diberikan pada saat mendekati hari raya idul fitri, bonus Qurban yang diberikan mendekati hari raya idul adha, bonus akhir tahun yang diberikan pada bulan desember, dan bonus Incentive Prestasi Kerja (IPK) yang diberikan setiap 3 bulan sekali. Besaran kompensasi yang diberikan yaitu satu kali kompensasi pokok karyawan, sedangkan untuk bonus THR diberikan sebesar 1 setengah kali gaji karyawan. Selain itu RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan tunjangan-tunjangan setiap bulannya kepada karyawan yang pemberiannya berbarengan dengan penerimaan kompensasi pokok. Tunjangan-tunjangan tersebut antara lain, tunjangan jabatan bagi yang menjabat struktural, tunjangan fungsional, tunjangan profesi, tunjangan THD & TKP, tunjangan *over time* dan tunjangan lembur, tunjangan makan,

tunjangan cuti besar, tunjangan bantuan beras untuk anak dan istri bagi karyawan laki-laki, dan tunjangan anak bagi karyawan perempuan.

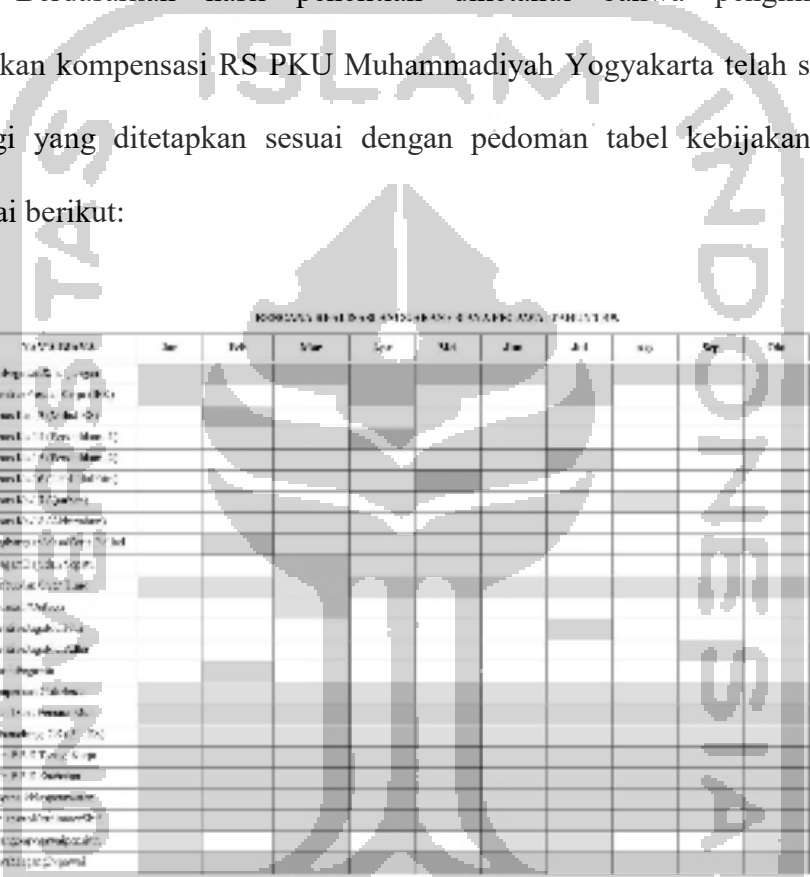
“Kalo kompensasi kita itu kalo gajikan sudah jelas, kalo gaji sudah jelas angkanya, artinya 12 ya setiap tahunnya ya 12 kali. Diluar gaji kita memang ada kompensasi ya, jadi ada bonus ya istilahnya ya, bahkan tadi disebutkan 22 ya. 22 itu sudah termasuk gaji.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

“Kemudian bidang resiko klinis kek gitu, artinya orang dengan resiko klinis lebih tinggi dia di komponen ini (gaji pokok) itu akan ada tunjangan yang yang lebih tinggi.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Kebijakan kompensasi tidak langsung yang diberikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta antara lain, tunjangan BPJS kesehatan, BPJS ketenagakerjaan, pemberangkatan umroh bagi karyawan yang ingin pensiun, pemberian bantuan pendidikan dan pelatihan, dana pensiun Muhammadiyah, rekreasi atau outbond, pemberian seragam kerja, tunjangan hari tua (pesangon), dan bonus penghargaan masa kerja yang diberikan bagi karyawan yang telah bekerja selama 15, 20, 25, 30 tahun. Selain itu tunjangan BPJS kesehatan semuanya ditanggung penuh oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, sedangkan untuk BPJS ketenagakerjaan karyawan menanggung 2% dan Rumah Sakit menanggung 3,7% yang dipotong gaji setiap bulannya. Selain itu RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan bantuan-bantuan dan kemudahan kepada karyawannya bila mengalami gangguan kesehatan, seperti RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan kemudahan bagi karyawannya yang ingin melanjutkan pendidikan, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan hak naik kelas untuk BPJS kesehatan menjadi kelas 1 yang pada kewajibannya diikutkan pada kelas 2, mempersilahkan karyawannya untuk melakukan

persalinan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dan mempermudah karyawan dan keluarga karyawan bila ingin melakukan pemeriksaan tanpa harus melakukan rujukan.

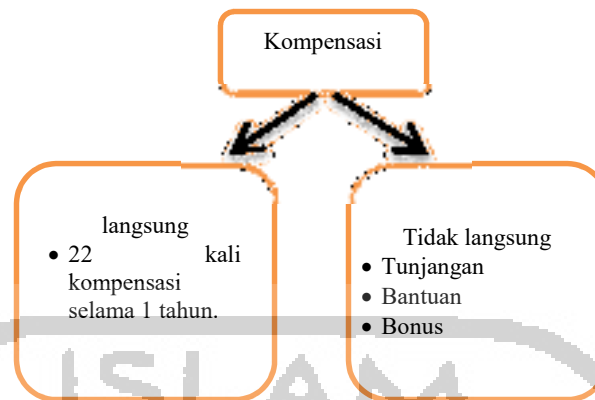
Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa pengimplementasian kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah sesuai dengan strategi yang ditetapkan sesuai dengan pedoman tabel kebijakan kompensasi sebagai berikut:



No	TAKSIBERKAS	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Juli	Agp	Sep	Okt	Nov	Des
1	...												
2	...												
3	...												
4	...												
5	...												
6	...												
7	...												
8	...												
9	...												
10	...												
11	...												
12	...												
13	...												
14	...												
15	...												
16	...												
17	...												
18	...												
19	...												
20	...												
21	...												
22	...												
23	...												
24	...												
25	...												
26	...												
27	...												
28	...												
29	...												
30	...												

Gambar 4.12 Rencana Realisasi Anggaran/ Biaya Pegawai Tahun 2019  
 Sumber Data Primer Dokumen RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat jika digambar pengimplementasian kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebagai berikut:



Gambar 4.13 Implementasi Kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Sumber: Data Primer Penelitian (2019)

Dessler (1998) menjelaskan kompensasi karyawan merujuk pada semua bentuk upah atau imbalan yang berlaku bagi dan muncul dari pekerjaan mereka, dan mempunyai 3 komponen. Ada pembayaran keuangan langsung dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus. Ada pembayaran tidak langsung dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan uang libur yang dibayar. Dan nonfinancial berupa pekerjaan yang lebih menantang, kantor yang bergengsi, jam kerja yang luwes. Terdapat perbedaan konsep Apa yang diucapkan oleh Dessler (1998) dengan yang diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dimana kompensasi tidak langsung yang dijelaskan oleh Dessler (1998) diterapkan sebagai kompensasi nonfinansial oleh RS PKU. Kompensasi yang diberikan dibagi menjadi 2 yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta meliputi gaji, bonus, dan tunjangan. Sedangkan kompensasi langsung yang diberikan berupa tunjangan kesehatan dan keselamatan kerja, dan bantuan-bantuan yang bertujuan untuk membantu karyawan. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak

memberikan bentuk kompensasi nonfinansial seperti yang dijelaskan oleh Dessler (1998) dan Snell & Bohlander (2013).

Snell & Bohlander (2013) membagi kompensasi menjadi 3 macam yaitu kompensasi langsung, tidak langsung, dan nonfinansial. Kompensasi langsung berupa gaji atau upah, insentif, bonus, dan komisi. Sedangkan tidak langsung yaitu keuntungan, dan nonfinansial meliputi dukungan organisasi, pengakuan, penghargaan kerja, lingkungan kerja, dan fleksibilitas. Apa yang dijelaskan oleh Snell & Bohlander (2013) serupa dengan yang dijelaskan oleh Dessler (1998). RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan gaji, bonus, dan tunjangan finansial kepada karyawannya. Sedangkan untuk keuntungan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan kompensasi seperti program-program pelatihan dan pendidikan, dan tunjangan-tunjangan dan bantuan kesehatan.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak memberikan kompensasi dalam bentuk jam kerja yang fleksibel, lingkungan kerja yang kondusif. Tetapi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan kompensasi yang dapat langsung dirasakan oleh karyawannya, seperti penghargaan dengan memberikan jabatan kepada karyawan yang dianggap layak sesuai dengan track record yang telah dibuat, kemudian memberikan bantuan pendidikan, dan dukungan jika karyawannya berprestasi. Seperti yang dijelaskan oleh dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI) RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta:

Sedangkan Mathis & Jackson (2002) menjelaskan kompensasi dapat berbentuk intrinsik (internal) dan ekstrinsik (eksternal). Kompensasi intrinsik

yaitu berupa pujian dan bersifat tidak dapat diukur. Sedangkan ekstrinsik yaitu bersifat terukur dan memiliki bentuk imbalan moneter maupun nonmoneter. Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan kompensasi ekstrinsik yaitu kompensasi yang bersifat terukur dan memiliki nilai moneter seperti finansial, tunjangan, bantuan pendidikan, pelatihan, peningkatan kelas BPJS. Semua kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta bersifat ekstrinsik yang dapat dirasakan langsung oleh karyawannya.

Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) menjelaskan kompensasi bisa diberikan dalam bentuk *pay for performance* yang dibagi menjadi 3 yaitu individual, group, dan kombinasi keduanya. *Pay for performance* dalam bentuk individual meliputi *merit pay*, insentif, dan bonus. Sedangkan group meliputi *profit sharing*, *gain sharing*, dan *stock ownership*. Sedangkan menurut Noe *et al.* (2018) *pay for performance* dibagi menjadi 3 yaitu *pay for individual performance* (*piecework rates*, *standard hour plans*, *merit pay*, *individual bonuses*, *sales commissions*), *pay for group performance* (*gainsharing*, *group bonuses and team awards*), *pay for organizational performance* (*profit sharing*, *stock ownership*, *balanced scorecard*). Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta hanya memberikan kompensasi dalam bentuk bonus, tunjangan, gaji pokok, *merit pay* dalam bentuk IPK dan bantuan. Sedangkan bentuk kompensasi pada tingkat group dan organisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak ada.

Secara garis besar kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah sejalan dengan hasil penelitian terdahulu seperti yang dijelaskan oleh Handayani (2006), Zainudi & Nugroho (2016), Darmasetiawan (2016), Das & Mohpatra (2014), Roy & Setiawan (2017) yang membagi kompensasi dalam bentuk finansial dan nonfinansial.

Berdasarkan hasil penelitian Rahmawati & Setyanto (2015) dimana karyawan diberikan tunjangan-tunjangan setiap bulannya yang diberikan berbarengan dengan kompensasi pokok. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga memberikan tunjangan sebagai komponen tambahan yang diterima karyawan setiap bulannya disaat menerima kompensasi pokok. Tunjangan yang diberikan yaitu tunjangan jabatan, tunjangan fungsional, tunjangan profesi, tunjangan THD & TKP, tunjangan *over time* dan lembur, tunjangan makan, tunjangan cuti besar, tunjangan beras untuk anak dan istri bagi karyawan laki-laki, tunjangan beras untuk anak bagi karyawan perempuan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Darmasetiawan (2016) sejalan dengan apa yang diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu gaji diberikan sesuai dengan skala yang diterapkan, sesuai dengan jabatan, tingkat golongan dan masa kerja. Selain pemberian kompensasi pokok diberikan juga tunjangan tetap dan berbagai tunjangan lain seperti THR, tunjangan kesehatan dan tunjangan hari tua.

Terdapat perbedaan dalam pemberian bonus kepada karyawan berdasarkan hasil penelitian Handayani (2016) dan Zainudin & Nugroho (2016) dimana

pemberian bonus diberikan apabila karyawan berhasil mencapai target yang telah ditentukan, secara tidak langsung bonus yang diberikan lebih terlihat sebagai sebuah komisi karyawan yang diberikan apabila karyawan berhasil mencapai target kerja. Sedangkan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan bonus secara konsisten kepada karyawannya tanpa adanya capaian target kerja.

Dalam kompensasi nonfinancial terdapat banyak perbedaan yang terjadi antara hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Seperti pada hasil penelitian yang dilakukan Zainudin & Nugroho (2016), Saluy & Kemalasari (2018), dan Handayani (2016) dimana kompensasi nonfinansial yang diberikan berupa promosi atau jenjang karir. Hal ini berbeda dengan yang diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Jenjangan karir di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta bersifat fleksibel dan dilakukan berdasarkan hasil evaluasi jabatan yang dilakukan setiap 2 tahun sekali. Sedangkan kompensasi nonfinansial di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak diberikan.

Armstorng & Murlis (2003) mengatakan strategi kompensasi menyeluruh bersumber dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dan strategi bisnis. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM) dan strategi bisnis diformulasikan dalam bidang kompensasi melalui proses:

1. Proses kompensasi finansial: RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan gaji pokok sebagai gaji dasar, bonus-bonus dan tunjangan sebagai gaji variabel, dan bantuan-bantuan lainnya sebagai bagian dari tunjangan dan dana pensiun karyawan.



2. Gaji pokok: Gaji pokok di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta ditentukan oleh pihak internal Rumah Sakit, dan tidak berkaitan dengan pasar tenaga kerja.
3. Survei gaji dan evaluasi jabatan: Evaluasi jabatan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dilakukan setiap 2 tahun sekali, untuk menilai kelayakan individu untuk menempati posisi struktural. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak melakukan survei gaji. Ketetapan dasar gaji karyawan berdasarkan aturan PGPN Tahun 2008 yaitu gaji pokok sebesar 80% dari standar UMK.
4. Struktur gaji: RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai tabel penggajian karyawan berdasarkan golongan karyawan sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan.
5. Gaji kontingen: RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai Incentive Prestasi Kerja (IPK) yang seharusnya bergantung pada prestasi individu.
6. Tunjangan dan pensiun karyawan: RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai berbagai jenis tunjangan dan dana pensiun. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan 2 tunjangan dana pensiun yaitu dana pensiun BPJS dan dana pensiun Muhammadiyah. Untuk tunjangan lainnya ada tunjangan jabatan, tunjangan keselamatan, rekreasi, *over time*, tunjangan biaya naik kelas kesehatan, tunjangan cuti besar, tunjangan umroh.

7. Remunerasi total: RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai Rencana Realisasi Anggaran setiap tahunnya, yang akan menentukan waktu pembayaran yang dikeluarkan Rumah Sakit.

Secara keseluruhan terdapat banyak perbedaan kebijakan kompensasi yang diterapkan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Kompensasi financial yang diberikan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta bersifat konsisten yang pasti akan diterima oleh karyawan tanpa ada capaian apapun, tidak ada hasil penelitian terdahulu yang memiliki sistem kompensasi serupa, perbedaan kompensasi yang diterima karyawan ada pada pejabat struktural dan non struktural, medis dan non medis, dimana pejabat struktural akan mendapatkan tunjangan jabatan, dan karyawan medis akan mendapatkan tunjangan kesehatan karena mempunyai resiko klinis akan tertular penyakit. Pada kebijakan kompensasi nonfinancial pada penelitian terdahulu sebagian besar kompensasi yang diberikan yaitu berupa promosi atau kenaikan jabatan, sedangkan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta kompensasi nonfinancial yang diberikan juga bersifat tetap dan konsisten, dimana setiap karyawan akan mendapatkan kompensasi yang sama seperti BPJS kesehatan dan ketenagkerjaan, tunjangan dana pensiun, tunjangan umroh, tunjangan hari tua, bonus penghargaan masa kerja, bantuan pendidikan dan pelatihan, pemberian seraga, rekreasi dan outbond, bantuan kenaikan kelas BPJS kesehatan itu semua akan diterima oleh semua karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

#### 4.6.5. Hambatan dan Tantangan Kebijakan Kompensasi

Setiap kebijakan yang ditetapkan pasti tidak selalu berjalan dengan yang diinginkan. Akan terdapat tantangan dan hambatan dalam mengelola setiap kebijakan. Berdasarkan hasil penelitian secara umum kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan. Hanya saja dalam prosesnya dan berjalannya waktu akan ada perubahan-perubahan yang terjadi baik dari faktor internal ataupun faktor eksternal organisasi yang tentu akan mempengaruhi kebijakan yang telah ada.

Terdapat 2 faktor yang menjadi tantangan dan hambatan kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta saat ini. Faktor tersebut yaitu faktor eksternal seperti regulasi pemerintah, dan faktor internal seperti keluhan karyawan dan perubahan gaji pokok karyawan. Faktor eksternal seperti regulasi pemerintah tidak berpengaruh banyak terhadap kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, regulasi pemerintah yang menjadi tantangan saat ini adalah adanya program tahun 2020 dimana tenaga farmasi atau profesi minimal D3, sehingga tidak ada lagi yang berlatar belakang pendidikan SMK atau sedereajat pada tahun 2020. Saat ini RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah memberikan tugas pendidikan bagi karyawannya yang berlatar belakang pendidikan SMK atau sederajat yang jika sesuai rencana pada tahun 2020 semua karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta minimal berlatar belakang pendidikan D3.

“Ada yang program keharusan, misalnya sekarang untuk SPK atau untuk tenaga farmasi yang lulusan SMK kan mulai tahun 2020 sudah ngga boleh lagi, maka harus kita sekolahkan. Itu bukan program reward sebenarnya tapi itu memang program RS untuk memenuhi regulasi yang ada.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Hambatan dan tantangan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam faktor internal lebih dominan dirasakan. Faktor tersebut bisa dari Rumah Sakit itu sendiri ataupun dari karyawan. Tantangan dan hambatan yang dirasakan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu jika terjadi perubahan gaji pokok karyawan maka akan merubah semua bentuk pembayaran keluar organisasi seperti pembayaran pajak, biaya BPJS, sistem Incentive Prestasi Kerja (IPK) yang belum optimal sehingga sedang dilakukan perubahan sistem menjadi remunerasi. Dengan belum optimalnya sistem Incentive Prestasi Kerja (IPK) karyawan merasa bahwa beban kerja karyawan belum dirasakan secara adil dimana karyawan yang mempunyai beban kerja yang besar dengan karyawan yang beban kerjanya kecil tidak ada perbedaan dalam pemberian kompensasi.

“Naik terlalu tinggi itu resikonya didana pensiun, aktuarial yang menjadi dampak dari kenaikan gaji, harus pembayaran lebih ke dana pensiun, sehingga kan tidak semata-mata kalo saya misalnya menghitung gaji naik 10 persen misalnya kek gitu ya tinggal gaji sekarang tambah 10 persen. Saya harus berkaitan dengan BPJS ketenagakerjaan, bagaimana pembayaran saya ketenagakerjaan, BPJS kesehatan kan harus membayar lebih juga karena itu persentase dari gaji.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

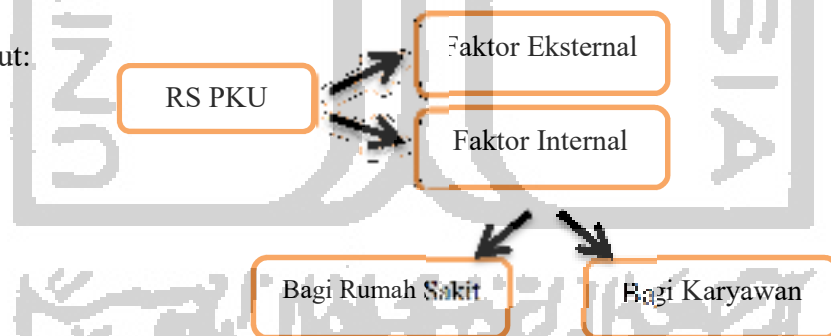
“Untuk sekarang IPK masih belum, rencananya mau dibikin remunerasi yang akan berpengaruh pada kinerja.” (Pak Alwi selaku Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Adanya pengembangan bisnis dengan mendirikan Rumah Sakit PKU Gamping dan melakukan pemisahan pendapatan antara Rumah Sakit PKU Jogja

dan Rumah Sakit PKU Gamping. Dengan adanya pemisahan tersebut muncul keluhan-keluhan bagi karyawan, dimana karyawan merasa dengan pemisahan tersebut Rumah Sakit PKU Gamping dianggap melupakan sejarahnya dimana Rumah Sakit tersebut bisa berdiri dengan adanya bantuan karyawan Rumah Sakit PKU Jogja, dimana karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam masa periode pembangunan tersebut tidak mengalami peningkatan kompensasi dan ada potongan kompensasi setiap bulan untuk membangun masjid di Rumah Sakit PKU Gamping.

“Dulukan kita masih disuruh bangun PKU Gamping, PKU 2 kayak gitu. Kita sempat beberapa bulan lo mas kita nggak berapa tahun nggak ada kenaikan gaji seperti itu untuk bangun PKU 2, tapi setelah anu tahun-tahun ini mereka minta pisah.” (Ibu Yuli selaku pelaksana, 22 April 2019, 12:16).

Berdasarkan hasil penelitian dapat dilihat jika digambar hambatan dan tantangan kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebagai berikut:



Gambar 4.14 Hambatan dan Tantangan Kebijakan Kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta  
Sumber: Data Primer Penelitian (2019)

Dessler (1998) menjelaskan ada 4 faktor umum yang menjadi tantangan dalam kebijakan kompensasi yaitu faktor hukum, serikat buruh, kebijakan kompensasi, dan keadilan. Terdapat beberapa perbedaan tantangan dan hambatan dalam kebijakan kompensasi yang dijelaskan oleh Dessler (1998) dengan RS PKU

Muhammadiyah Yogyakarta. Faktor hukum berasal dari regulasi pemerintah terkait tenaga profesi pada tahun 2020 minimum berlatar belakang pendidikan D3 menjadi satu-satunya tantangan eksternal organisasi. Sedangkan serikat buruh tidak mempunyai pengaruh sama sekali di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Karena di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak ada serikat buruh yang mengikat seperti organisasi pada umumnya, hanya ada ikatan keluarga pekerja (IKP) di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dimana IKP tidak mempunyai power untuk mempengaruhi kebijakan Rumah Sakit.

Kebijakan kompensasi juga tidak berpengaruh terhadap kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, karena besaran kompensasi telah diatur berdasarkan skala gaji sesuai tabel golongan sesuai latar belakang pendidikan karyawan. Hanya saja jika terjadi perubahan golongan karyawan akan mempengaruhi kebijakan kompensasi, hal tersebut dikarenakan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta lebih berfokus pada variabel kompensasi dibandingkan dengan fix kompensasi. Nilai keadilan menjadi satu-satunya masalah yang cukup serius sedang dihadapi oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini karena berkaitan dengan keadilan, kepuasan, motivasi dan semangat kerja karyawan. Terdapat sistem Insentif Prestasi Kerja (IPK) di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang saat ini dirasakan oleh karyawan tidak memenuhi nilai keadilan.

Armstrong & Murlis (2003) membagi 2 yang mempengaruhi tingkat kompensasi, yaitu nilai jabatan dan individual. Nilai jabatan meliputi nilai

intrinsik, relativitas internal, relativitas eksternal dan praktik pasar, inflasi, keadaan perusahaan dan tekanan serikat pekerja. Sedangkan nilai individu yaitu harga pasar, tingkat keterampilan, dan tingkat kinerja dalam jabatan. Terdapat perbedaan hambatan yang dijelaskan oleh Armstrong & Murlis (2003) dengan apa yang dirasakan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Se jauh ini, faktor-faktor yang dijelaskan oleh Armstrong & Murlis (2003) tidak mempunyai pengaruh terhadap kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Snell & Bohlander (2013) menjelaskan bahwa kebijakan kompensasi banyak dipengaruhi oleh regulasi pemerintah demi melindungi hak-hak karyawan yaitu ketentuan upah dan waktu, upah minimum, ketentuan usia minimum, bebas dari waktu lembur, dan kesetaraan upah. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa regulasi pemerintah yang dijelaskan oleh Snell & Bohlander (2013) yang berpengaruh terhadap kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta hanyalah terkait upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah.

Idemobi *et al.* (2011) menjelaskan dalam hasil penelitiannya bahwa kebijakan kompensasi finansial tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan, hal ini disebabkan oleh kompensasi finansial yang diterima tidak sepadan dengan usaha karyawan. Hal serupa terjadi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dimana sistem Incentive Prestasi Kerja (IPK) dirasakan karyawan belum memenuhi nilai keadilan, karena karyawan yang mempunyai beban kerja lebih tinggi dan karyawan yang beban kerjanya rendah mendapatkan kompensasi yang sama besar.

Hasil penelitian Hanif (2016) menjelaskan bahwa sistem remunerasi akan memberikan rasa keadilan bagi karyawan. Karena memuat tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. Penilaian tersebut meliputi kualitas, kuantitas, waktu dan biaya. Kemudian perilaku kerja, dimana aspek ini meliputi orientasi pelayanan, integrasi, komitmen, disiplin, kerja sama, dan kepemimpinan.

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti tidak menemukan tantangan serupa pada penelitian terdahulu terkait kebijakan kompensasi seperti pemisahan pendapatan organisasi, perubahan gaji pokok karyawan, dan aturan latar belakang pendidikan karyawan. Artinya setiap organisasi mempunyai tantangan dan hambatan yang berbeda, hal ini bergantung pada kebijakan yang ditetapkan dan tujuan organisasi. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berkomitmen untuk mempertahankan karyawannya sehingga dengan adanya regulasi pemerintah yang mengharuskan pada tahun 2020 tenaga farmasi minimal mempunyai latar belakang pendidikan D3, dengan adanya regulasi tersebut mengharuskan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memberikan bantuan pendidikan kepada karyawan yang masih belum memenuhi regulasi tersebut.

#### **4.6.6. Evaluasi Kebijakan Kompensasi**

Setiap kebijakan selalu perlu ditinjau kembali untuk menilai apakah suatu kebijakan tersebut memang dibutuhkan atau kebijakan tersebut telah memenuhi tujuan yang ingin dicapai. Proses peninjauan tersebut bisa dilakukan melalui proses evaluasi kebijakan. Berdasarkan hasil penelitian, evaluasi kebijakan



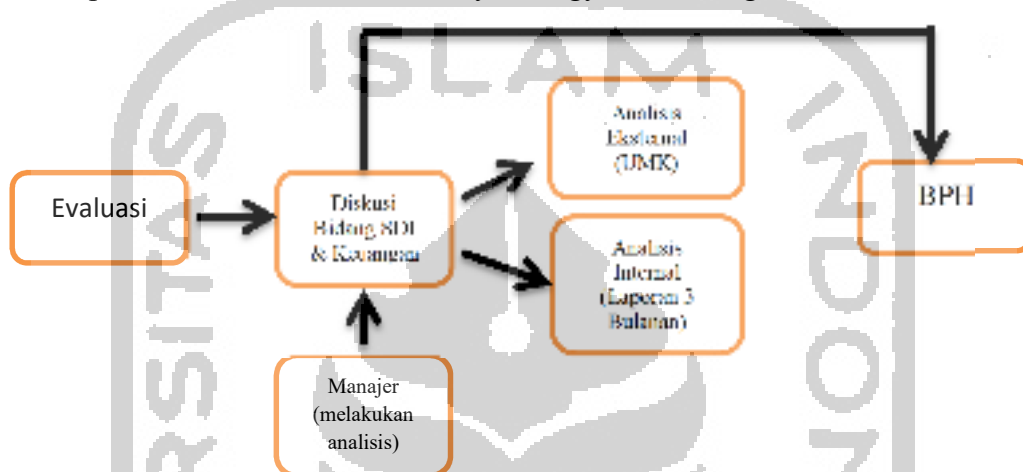
kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebelumnya dilakukan setiap 2 atau 3 tahun sekali, tetapi mulai pada tahun 2018 kebijakan evaluasi dilakukan setiap tahun. Proses evaluasi dilakukan dengan melihat aturan eksternal seperti regulasi pemerintah terkait Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK) dan analisis internal berdasarkan laporan kerja RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang dilakukan setiap 3 bulan sekali. Laporan kerja tersebut meliputi 4 hal, yaitu *capability* dan kemampuan karyawan, proses bisnis, kepuasan pelanggan, dan kekuatan financial.

Proses evaluasi kebijakan kompensasi dilakukan oleh bagian Sumber Daya Insani (SDI) dan bagian keuangan. Proses evaluasi dilakukan dengan cara diskusi dan manajer Sumber Daya Insani (SDI) diminta untuk melakukan analisis terkait strategi yang saat ini diterapkan. Regulasi pemerintah digunakan sebagai acuan untuk memformulasikan strategi, dan hasilnya nanti akan dipaparkan ke bagian Direksi. Kemudian hasil tersebut menjadi bahan masukan kepada Badan Pelaksana Harian (BPH) dan akan diputuskan oleh Badan Pelaksana Harian (BPH).

Saat ini RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai strategi untuk menilai sistem yang saat ini sedang diterapkan dengan menggunakan kuisisioner internal. Kuisisioner tersebut akan diisi oleh karyawan, dan karyawan akan menilai bagaimana kebijakan-kebijakan yang saat ini sedang diterapkan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Kuisisioner tersebut terdiri dari berbagai macam pembahasan tidak hanya membahas terkait kebijakan kompensasi semata, tetapi

kebijakan kompensasi termasuk dalam salah satu pembahasan di kuisioner internal tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian, jika digambarkan proses evaluasi kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebagai berikut:



Gambar 4.15 Proses Evaluasi Kebijakan Kompensasi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Unit I Yogyakarta.

Sumber: Data Primer Penelitian (2019)

Armstrong & Murlis (2003) mengatakan cara terbaik dalam melakukan evaluasi adalah melalui tinjauan diagnostik dengan mengkaji pernyataan strategi dan kebijakan tertulis serta diskusi dengan manajer. Hal tersebut sejalan dengan yang dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dimana dalam melakukan evaluasi kebijakan kompensasi manajer Sumber Daya Insani (SDI) diminta untuk melakukan analisis terkait strategi yang saat ini diterapkan. Proses diskusi dilakukan oleh bagian Sumber Daya Insani (SDI) dan bagian keuangan terkait kemampuan financial organisasi. Kemudian hasil diskusi tersebut akan diserahkan sebagai laporan kepada Direksi.

Snell & Bohlander (2013) menjelaskan metode evaluasi kebijakan kompensasi dengan cara *compensation scorecard*. Metode *compensation*

*scorecard* dilakukan dengan mengumpulkan seluruh tindakan yang telah dilakukan oleh organisasi kemudian membandingkan dengan kebijakan kompensasi organisasi. Secara tidak langsung metode yang dijelaskan oleh Snell & Bohlander (2013) juga dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dimana manajer diminta melakukan analisis terkait strategi yang diterapkan saat ini. Selain itu bahan evaluasi yang digunakan juga berasal dari laporan kerja Rumah Sakit yang dilakukan setiap 3 bulan sekali meliputi *capability* dan kemampuan karyawan, kepuasan pelanggan, proses bisnis, dan kekuatan finansial.

Hasil penelitian yang dilakukan Roy & Setiawan (2017) menjelaskan proses evaluasi dilakukan dengan melakukan survei kompensasi dan evaluasi pekerjaan. Hal tersebut berbeda dengan yang dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dimana proses evaluasi tidak dilakukan dengan melakukan survei kompensasi, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menggunakan standar Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK) sebagai dasar besaran kompensasi yang diberikan. Peningkatan kompensasi yang diberikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta bergantung pada kekuatan finansial organisasi.

Kebijakan kompensasi yang bervariasi baik dalam bentuk finansial dan nonfinansial. Kompensasi yang diberikan jelas akan memotivasi kinerja karyawan. Kebijakan kompensasi yang diterapkan saat ini memberikan banyak manfaat kepada karyawannya, terutama pada pemisahan-pemisahan bonus yang diberikan dan kompensasi diberikan memang disaat karyawan membutuhkan uang untuk membayar sesuatu. Dengan kompensasi yang terus meningkat setiap

tahunnya sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Sehingga apabila kompensasi yang diberikan baik maka motivasi, kinerja, dan semangat karyawan akan baik pula. Hal ini seperti hasil penelitian yang dijelaskan oleh Das & Mohapatra (2014) bahwa kompensasi memberikan efek pada tenaga kerja dalam meningkatkan motivasi untuk meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan pekerjaan, kepuasan, semuanya tergantung pada kompensasi suatu organisasi.

#### 4.6.7. Pembahasan Umum

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta merupakan Rumah Sakit swasta tertua di Yogyakarta dengan mengedepankan nilai-nilai islami. Strategi Organisasi menjadi panduan organisasi dalam menentukan arah yang ingin dicapai. Secara strategi organisasi RS PKU yaitu menjadi Rumah Sakit Rujukan di Yogyakarta dan Jawa Tengah. Anthony, Perrew, Kacmar (1996) menjelaskan strategi organisasi harus mempertahankan dan meningkatkan karyawan, menghindari pemutusan hubungan kerja, dan selalu respon terhadap perubahan lingkungan. Dalam mencapai tujuan organisasi apa yang dilakukan RS PKU sejalan dengan strategi organisasi yang dijelaskan oleh Snell & Bohlander (2013) yaitu *Growth and Diversification*.

“Kita harapannya disini dengan pemberian kompensasi seperti ini karyawan kinerjanya semakin baik, dengan kinerja karyawan yang baik, maka pelayanan juga pasti ikut baik, sehingga dapat menjadi Rumah Sakit Rujukan utama di kota Jogja ya.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mempunyai strategi bisnis yang berfokus pada kekuatan finansial dan kesejahteraan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa strategi RS PKU mengadopsi penggabungan antara *low cost strategy* dan *differentiation strategy* seperti yang dijelaskan oleh Snell & Bohlander (2013), hal ini terlihat pada upaya RS dalam mempertahankan karyawan karena RS memahami besarnya biaya yang dikeluarkan dalam melakukan rekrutmen dan pelatihan karyawan dan pada sistem kompensasi terlihat bahwa upaya RS dalam memberikan berbagai bentuk kesejahteraan kepada karyawannya dengan bantuan finansial maupun bantuan kepada karyawan.

“Bagaimanapun juga tujuan paling atas itu pasti finansial, pasti orang itu akan melihat berapa sih ee keuntungan untuk rumah sakit. Karena berawal dari fundamennya SDM, di atasnya SDM itu adalah proses bisnis. Kemudian di atasnya itu baru kepuasan pelanggan. Nah kepuasan pelanggan ini akan menentukan finansial.” (dr. Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

Strategi SDM RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu membentuk *capability* dan komitmen karyawan dengan mengurangi proses terjadinya retensi karyawan. Berdasarkan strategi SDM tersebut RS PKU terlihat pada posisi *Mature-defender-cost efficiency strategies* sesuai yang dijelaskan oleh Anthony, Perrewe, Kacmar (1996), hal ini terlihat upaya yang dilakukan RS untuk mempertahankan karyawan.

“Kalo SDM itu yang terpenting ada dua hal *capability* dan komitmen. *Capability* itu kan kemampuan ya didukung oleh pendidikan, kompetensi, skill, dan lain sebagainya. Kemudian yang kedua komitmen, kebijakan kompensasi itu akan, kami berharap ini akan mendukung komitmen. Kita ingin bahwa organisasi ini *sustainable* pegawainya tidak keluar masuk, karena SDI itu kan investasinya tinggi, harapannya dengan *sustainable* itu kan harus didukung oleh retensi pegawai yang tidak keluar masuk.” (dr.

Rini selaku Direktur Sumber Daya Insani (SDI), 4 April 2019 Pukul 09.50 WIB).

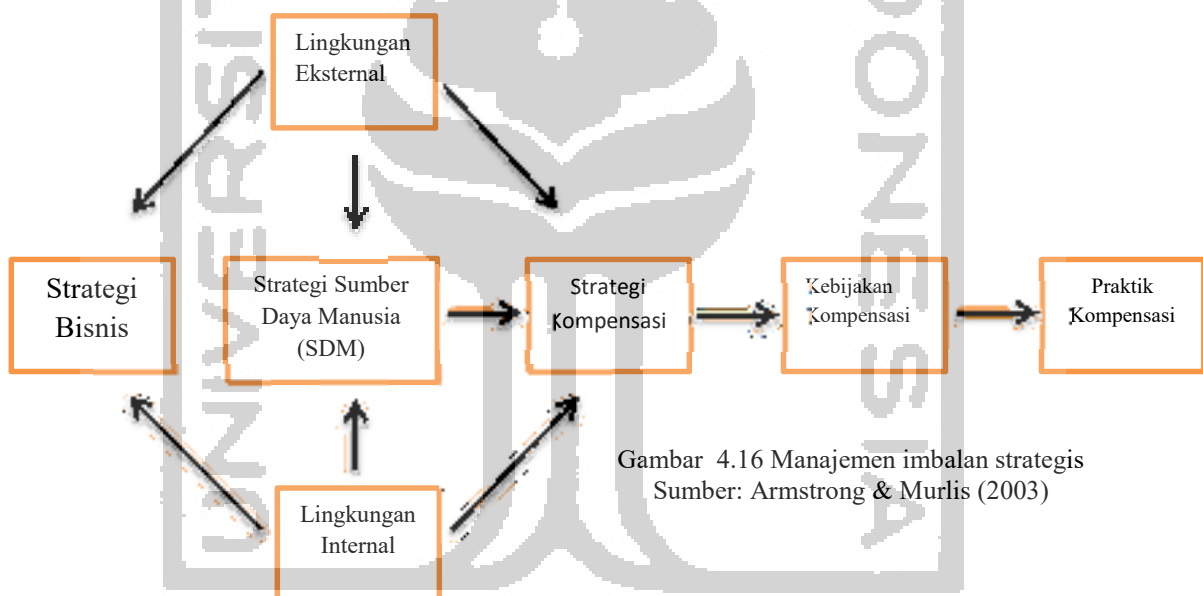
Sedangkan strategi kompensasi yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berfokus pada kompensasi variabel atau berfokus pada tipe penghargaan yang diberikan. Anthony, Perrewe & Kacmar (1996) menjelaskan strategi kompensasi bisa dilakukan dengan 3 cara yaitu *pay level policy*, *pay structure policy*, dan *type of reward offered*. Secara strategi kompensasi RS PKU menerapkan keseluruhan strategi tersebut, tetapi yang terlihat jelas yaitu pada jenis kompensasi yang diberikan yang bervariasi.

“Kalo kompensasi kita itu e kalo gajikan sudah jelas, kalo gaji sudah jelas angkanya, artinya 12 ya setiap tahunnya ya 12 kali. Diluar gaji kita memang ada kompensasi ya, jadi ada bonus ya istilahnya ya. 22 itu sudah termasuk gaji, berarti 22 dikurangi 12 ada 10 ya, 10 itu yang diluar gaji 10 kali penerimaan itu yang diluar gaji.” (Pak Alwi Selaku Karyawan Senior dan Kepala Kepegawaian, 18 April 2019, 11:07 WIB).

Sistem kompensasi organisasi harus konsisten dengan keseluruhan strategi organisasi. Terkait kebijakan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sangat terlihat menggunakan sistem *analyzer strategy* berdasarkan Miles and Snow dalam Anthony, Perrewe, & Kacmar (1996), dimana sistem kompensasi berorientasi pada posisi karyawan dan jabatan di organisasi yaitu pada golongan karyawan. Kebijakan golongan karyawan terlihat membentuk suatu stabilitas dalam kebijakan kompensasi Meskipun jabatan di organisasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sangat fleksibel, dimana orang yang mempunyai kelayakan akan dapat jabatan lebih baik. Sistem ini berfokus pada konsistensi internal dan keadilan. *Analyzer strategy* terlihat jelas dimana RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berupaya memberikan berbagai jenis kompensasi

dalam upaya memberi kesejahteraan kepada karyawan dimana RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga tidak berani mengambil suatu resiko yang besar dengan memberikan kompensasi yang nilainya lebih bergengsi.

Secara umum manajemen kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta seperti yang digambarkan oleh Armstrong & Murlis (2003). Strategi kompensasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, pada intinya mereka yang menyiapkan strategi kompensasi merumuskan arah tujuan bisnis dan bagaimana langkah untuk membantu agar sampai ketujuan tersebut.



Gambar 4.16 Manajemen imbalan strategis  
Sumber: Armstrong & Murlis (2003)

Hal serupa juga dapat terlihat pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Unit I Yogyakarta.

1. Strategi Bisnis: Menjadi rumah sakit islam yang berdasar pada Al-Qur'an adan Sunnah Rasulullah SAW dan sebagai rujukan terpercaya di Daerah Istimewa Yogyakarta dan Jawa Tengah dengan kualitas kesehatan yang

islam, professional, cepat, nyaman, dan bermutu, serta dengan kualitas pelayanan rumah sakit – rumah sakit terkemuka di Indonesia dan Asia.

2. Faktor Lingkungan Eksternal: Faktor Eksternal tidak terlalu berpengaruh terhadap kebijakan yang diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Terkait kebijakan strategi kompensasi faktor eksternal yang berpengaruh hanyalah standarisasi Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK).
3. Faktor Internal: Faktor internal yang mempengaruhi kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah kekuatan finansial organisasi, latar belakang pendidikan dan masa kerja karyawan.
4. Strategi Sumber Daya Manusia (SDM): Strategi kompensasi hanyalah bagian dari strategi Sumber Daya Manusia (SDM), sehingga tujuan utama strategi kompensasi adalah untuk mendukung tercapainya strategi Sumber Daya Manusia (SDM). Adapun strategi Sumber Daya Manusia (SDM) di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah untuk mengelola Sumber daya manusia (SDM) dan agar organisasi mampu sustainable sehingga tidak ada karyawan yang keluar masuk organisasi.
5. Strategi kompensasi: Dengan memberikan berbagai jenis kompensasi diharapkan akan mengurangi proses retensi karyawan, dan memotivasi karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan.
6. Kebijakan kompensasi: Membagi kebijakan kompensasi dalam bentuk finansial dan non finansial. Selain itu juga ada bentuk kompensasi layanan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta kepada karyawan.



7. Praktik Kompensasi: Dengan memberikan kompensasi finansial sebanyak 22 kali dalam satu tahun, kemudian ada bentuk kompensasi finansial. Memberikan berbagai jenis kompensasi non finansial seperti BPJS, dana pensiun, pelatihan, pendidikan, dan bantuan dalam bentuk layanan.

Armstrong & Murlis (2003) menjelaskan motivasi muncul ditempat kerja melalui dua cara yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Pada kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dengan memberikan kompensasi yang bervariasi akan mempengaruhi motivasi ekstrinsik karyawannya. Motivasi tersebut akan mempengaruhi semangat kerja karyawan sehingga karyawan tersebut diharapkan akan tetap bertahan pada RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Mathis & Jackson (2002) bahwa kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya.

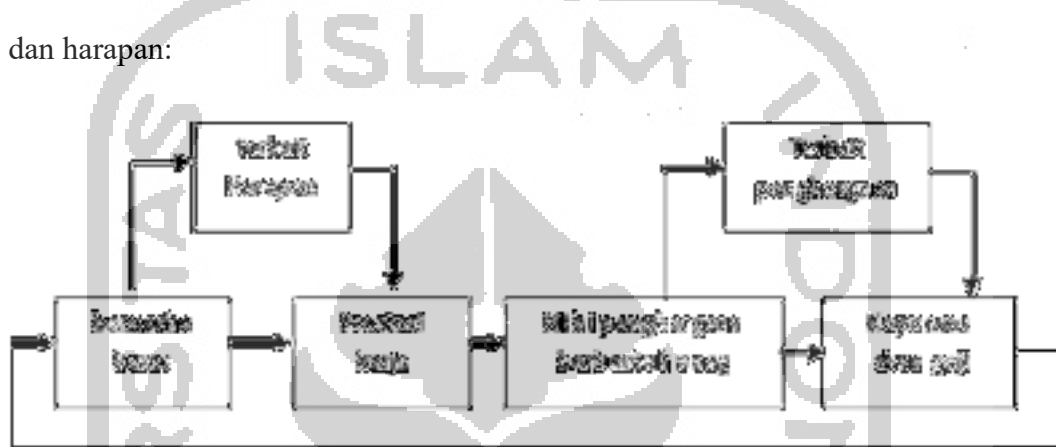
Armstrong & Murlis (2003) mengatakan teori motivasi membahas faktor-faktor yang menentukan perilaku untuk mencapai tujuan tertentu. Sehingga dengan adanya kompensasi yang bervariasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta akan diharapkan karyawannya akan termotivasi bekerja semakin baik. Dengan adanya kompensasi yang diberikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berharap kompensasi tersebut sesuai dengan apa yang diharapkan karyawannya dalam memenuhi kebutuhannya, dan tentu kompensasi diberikan sudah berdasarkan nilai keadilan sesuai dengan beban kerja yang diberikan.

Terkait teori harapan, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta selaku pemberi kerja pada karyawan, maka karyawan selaku pelaksana teknis lapangan yang bertugas melaksanakan pekerjaan, mempunyai harapan yang besar terhadap pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Harapan tersebut tentu berdasarkan teori. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berharap dengan kompensasi yang diberikan akan terjadi adanya simbiosis mutualisme yang saling menguntungkan kedua belah pihak antara pihak RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dan karyawan. Harapan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah dengan adanya kompensasi yang bervariasi menjadi penyemangat bagi karyawan dan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Sehingga kebijakan kompensasi akan dapat membantu mencapai tujuan organisasi yaitu dalam memelihara sumber daya manusia sehingga tidak terjadinya karyawan yang keluar masuk.

Karyawan pasti mempunyai harapan mereka sendiri terkait dengan besaran kompensasi yang akan mereka dapatkan berdasarkan latar belakang pendidikan, beban kerja, tanggung jawab, kebutuhan sehari-hari, keterampilan, pengetahuan seperti yang dijelaskan oleh Armstrong & Murlis (2003). Terkait harapan karyawan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berharap bahwa kompensasi yang diberikan dapat memenuhi harapan dari karyawannya, hal ini didasari pada perhitungan kebutuhan sehari-hari masyarakat Yogyakarta yang dituangkan pada regulasi Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK), dimana kompensasi diberikan sudah diatas Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK). Selain dalam bentuk kompensasi finansial, kompensasi nonfinansial seperti layanan-layanan yang diberikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga akan mempengaruhi harapan

karyawan, seolah karyawan diberikan dan Rumah Sakit itu adalah sesuatu yang tidak terpisahkan, dimana Rumah Sakit memberikan layanan-layanan yang mempermudah karyawannya bila mengalami gangguan kesehatan.

Snell & Bohlander (2013) menggambarkan hubungan teori kompensasi dan harapan:



Gambar 4.17 Teori kompensasi dan harapan  
Sumber: Snell & Bohlander (2013).

Berdasarkan gambar 4.17, dapat dilihat bahwa kebijakan kompensasi akan mampu menciptakan suatu tindakan yang berulang-ulang, sesuai dengan tindakan apa yang ingin diharapkan. Dari gambar di atas seorang karyawan akan berusaha keras demi mewujudkan harapan pribadinya, sehingga usaha tersebut akan menimbulkan suatu prestasi kerja, dan prestasi tersebut akan dibayar oleh Rumah Sakit dalam bentuk kompensasi baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial. Kebijakan kompensasi yang diberikan akan mengakibatkan karyawan puas akan kompensasi yang diterimanya. Kegiatan ini akan terus berulang-ulang bila memang kompensasi yang diberikan menarik bagi karyawannya. Dengan bentuk kompensasi yang diberikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta saat ini secara

tidak langsung hal tersebut terjadi, dimana proses resistensi karyawan yang sangat rendah.

Tujuan akhir dari kebijakan kompensasi adalah keadilan. Konsep keadilan mengacu pada berapa kompensasi yang diyakini karyawan pantas ia dapatkan dalam hubungannya dengan berapa kompensasi yang pantas didapatkan oleh orang lain. Berdasarkan penjelasan diatas sejalan seperti yang dikatakan Anthony, Perrew & Kacmar (1996) bahwa tujuan akhir dari semua sistem kompensasi adalah keadilan atau akuitas yang dirasakan.

Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh Mathis & Jackson (2002) yaitu keadilan yang dirasa berasal dari apa yang dilakukan seseorang dan apa yang diterima oleh orang tersebut. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah memberikan kompensasi pokok diatas dari standar Upah Minimum Kabupaten/Kota (UMK) Yogyakarta, dimana berdasarkan standar tersebut diharapkan telah memenuhi dari kebutuhan yang diperlukan. Memang secara nominal apa yang diberikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta berdasarkan besaran kompensasi pokok terlihat berada dibawah standar Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK). tetapi jika kompensasi yang diterima karyawan dijumlahkan dengan bonus dan tunjangan financial yang diberikan dalam waktu satu tahun, maka jumlah tersebut akan berada diatas standar Upah Minimum Kabupaten/kota (UMK). Dengan pemberian kompensasi lainnya sebagai bentuk usaha dalam pemenuhan nilai keadilan yang layak diterima oleh karyawannya.

Hal ini sejalan pula dengan hasil penelitian Muljani (2002) yang mengatakan kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan.

