

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, peneliti memperoleh beberapa kesimpulan:

1. Perencanaan strategi kompensasi dilakukan dengan melakukan analisis internal dan eksternal organisasi. Analisis internal yaitu kekuatan finansial dan analisis eksternal yaitu regulasi pemerintah. Perumusan strategi kompensasi dilakukan melalui bidang Sumber Daya Insani (SDI) yang terdiri dari manajer Sumber Daya Insani (SDI) dan Direktur Sumber Daya Insani (SDI). Kemudian keputusan tersebut dipaparkan pada rapat direksi dan diputuskan oleh Badan Pelaksana Harian (BPH) selaku pemilik yayasan. Tujuan utama kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu untuk mensejahterakan dan mempertahankan karyawan sehingga organisasi akan lebih *sustainable* dengan karyawan yang tidak keluar masuk organisasi. Kebijakan kompensasi dirumuskan berdasarkan aturan Pegawai Negeri Sipil (PNS), yaitu PGPN tahun 2008. Dalam proses perencanaan tidak ada perbedaan yang dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dengan apa yang dijelaskan oleh Noe *et al.* (2018), Snell & Bohlander (2013), Anthony, Perrewe & Kacmar (1996), dan Armstrong & Murlis (2003) dimana perencanaan harus melakukan analisis eksternal dan internal organisasi.

2. Strategi kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terintegrasi dengan baik dengan strategi organisasi lainnya. Strategi kompensasi berperan untuk mencapai tujuan strategi Sumber Daya Insani (SDI) yaitu membentuk komitmen karyawan untuk tetap bertahan di organisasi. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta meyakini tujuan akhir organisasi adalah kekuatan finansial dan kepuasan pelanggan. Sedangkan strategi organisasi RS PKU yaitu menjadi Rumah Sakit Rujukan di kota Yogyakarta dan Jawa Tengah. Sehingga strategi Sumber Daya Insani (SDI) khususnya strategi kompensasi berperan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi. Kebijakan kompensasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta mengadopsi *analyzer strategy* sesuai yang diungkapkan oleh Miles and Snow dalam Anthony, Perrewe & Kacmar (1996). Strategi organisasi yang diterapkan adalah *Growth and Diversification* berdasarkan Snell & Bohlander (2013), sedangkan untuk strategi bisnis mengadopsi penggabungan antara *low cost strategy* dan *differentiation strategy* berdasarkan Snell & Bohlander (2013), untuk strategi SDM berada pada posisi *Mature-defender-cost efficiency strategies* sesuai yang dijelaskan oleh Anthony, Perrewe & Kacmar (1996), sedangkan untuk strategi kompensasi terlihat mengedapnkan strategi *type of reward offered* seperti yang dijelaskan oleh Anthony, Perrewe & Kacmar (1996).
3. Strategi dan Implementasi harus saling berhubungan, karena implementasi merupakan langkah aksi dari suatu strategi. RS PKU Muhammadiyah

Yogyakarta membagi kebijakan kompensasi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta diberikan sebanyak 22 kali dalam 1 tahun. Kompensasi tersebut meliputi 12 kali gaji pokok, bonus milad Rumah Sakit, bonus pendidikan 1 dan 2, bonus THR, bonus Qurban, bonus akhir tahun, dan bonus Incentive prestasi kerja (IPK). Besaran kompensasi yang diterima oleh karyawan yaitu berdasarkan golongan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan akan mengalami peningkatan sesuai masa kerja.

Bentuk kompensasi tidak langsung RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan yang ditanggung penuh oleh RS. Kemudian ada pemberangkatan umroh, tunjangan dana pensiun Muhammadiyah, bantuan pendidikan dan pelatihan, bonus penghargaan masa kerja, liburan atau rekreasi, seragam dan sepatu kerja, hak layanan berobat oleh RS, biaya naik kelas perawatan BPJS. Terdapat perbedaan penafsiran dengan apa yang di jelaskan oleh Dessler (1998) dan Snell & Bohlander (2013) dimana implementasi kompensasi dibagi menjadi 3 bentuk yaitu langsung, tidak langsung, dan nonfinansial. Sedangkan Mathis & Jackson (2002) membagi kompensasi menjadi 2 yaitu intrinsik & ekstrinsik. Kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta semuanya bersifat terukur dan mempunyai nilai. Tidak ada bentuk kompensasi nonfinansial seperti yang dijelaskan oleh Dessler

(1998) dan Snell & Bohlander (2013) maupun kompensasi ekstrinsik yang dijelaskan oleh Mathis & Jackson (2002).

4. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta meyakini bahwa kebijakan kompensasi yang diterapkan saat ini telah berjalan sesuai strategi yang ditetapkan. Tetapi, pada pengimplementasiannya ternyata kebijakan Incentive Prestasi Kerja (IPK) dirasakan masih belum memenuhi nilai keadilan yang menjadi tujuan akhir dari kompensasi. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta meyakini bahwa kebijakan Incentive Prestasi Kerja (IPK) sangat mempengaruhi kinerja karyawan, tetapi justru penerapannya masih belum berhasil. Hal ini disebabkan oleh komponen penilaian yang digunakan Incentive Prestasi Kerja (IPK) masih menggunakan penilaian yang lama. Saat ini, RS PKU berupaya untuk memperbaiki sistem Incentive Prestasi Kerja (IPK) dengan menggunakan sistem remunerasi, yang dirasa akan memenuhi nilai keadilan pada kebijakan kompensasi.

Berdirinya Rumah Sakit PKU Gamping dan pemisahan pendapatan antara Rumah Sakit PKU Gamping dan Rumah Sakit PKU Yogyakarta menjadi tantangan sendiri bagi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Adanya regulasi pemerintah yang mengharuskan tenaga farmasi pada tahun 2020 harus berlatar belakang minimal Diploma III mengharuskan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta harus mengejar regulasi tersebut bagi karyawannya yang masih lulusan SMK dengan memberikan bantuan pendidikan atau pendidikan mandiri. Armstrong & Murlis (2003) membagi

2 tantangan kompensasi yaitu nilai jabatan dan individual. Berdasarkan yang dijelaskan oleh Armstrong & Murlis (2003) tidak mempunyai pengaruh terhadap kebijakan kompensasi di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Unit I Yogyakarta. Sedangkan Dessler (1998) menjelaskan ada 4 faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu faktor hukum, serikat buruh, kebijakan kompensasi, dan keadilan. Berdasarkan hasil temuan hanya faktor keadilan yang menjadi tantangan terbesar yang dirasakan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

5. Kebijakan kompensasi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dilakukan setiap setahun sekali. Proses evaluasi dilakukan oleh bagian Sumber Daya Insani dan Keuangan. Proses dimulai dengan melakukan diskusi dan manajer Sumber Daya Insani (SDI) diminta untuk melakukan analisis terkait kebijakan yang diterapkan, kemudian analisis tersebut diserahkan kepada Direktur Sumber Daya Insani (SDI). Hasilnya akan dipaparkan ke bagian direksi, yang kemudian menjadi bahan masukan kepada Badan Pelaksana Harian (BPH). Proses evaluasi dilakukan dengan melihat aturan eksternal seperti regulasi pemerintah terkait kompensasi. Sehingga hal tersebut akan memberikan wacana bagi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta untuk mendesain formulasi terkait kebijakan kompensasi. Bahan evaluasi kebijakan kompensasi adalah laporan kinerja RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang dilakukan setiap 3 bulan sekali. Laporan tersebut meliputi 4 hal, yaitu *capability* dan kemampuan karyawan, proses bisnis, kepuasan pelanggan, dan kekuatan finansial. Armstrong & Murlis

(2003) menjelaskan metode evaluasi kompensasi dengan melakukan tinjauan diagnostik. Hal tersebut terlihat serupa dengan apa yang dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

## 5.2. Saran

Mengingat pentingnya kebijakan kompensasi dalam mempertahankan karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan. Strategi kompensasi yang diterapkan harus sesuai dengan visi dan misi organisasi agar tujuan organisasi dan tujuan Sumber Daya Manusia (SDM) dapat tercapai.

### 1. Bagi Objek Penelitian

Bagi objek penelitian, dalam menetapkan kebijakan kompensasi khususnya pada BPJS kesehatan terkait hak naik kelas perawatan untuk disosialisasikan kepada semua karyawan. Sehingga karyawan akan memahami kepedulian RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta kepada karyawan.

Penerapan sistem remunerasi diharapkan segera terlaksana. Sehingga sistem Incentive Prestasi Kerja (IPK) akan dirasakan lebih adil bagi karyawan dengan beban kerja yang tinggi nantinya akan mendapatkan kompensasi lebih tinggi pula.

Sistem pembayaran Incentive Prestasi Kerja (IPK) bisa dilakukan dengan metode *pay for performance* atau *merit pay* untuk memenuhi nilai keadilan.

### 2. Bagi Peneliti

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dengan objek yang lebih luas. Bisa berfokus pada lebih dari satu Rumah Sakit, atau seperti dengan membandingkan Rumah Sakit Islam dan Rumah Sakit swasta lainnya, ataupun dengan Rumah Sakit Pemerintah.

3. Bagi Pembaca

Berdasarkan penelitian ini diharapkan pembaca dapat memberi saran dan menjadi bahan untuk melakukan manajemen kompensasi. Bahwa kebijakan kompensasi dapat bervariasi, dan sesuai dengan visi misi organisasi dan mencapai tujuan Sumber Daya Manusia dan tujuan organisasi.

