

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, gawat darurat dan pelayanan lainnya. Pelayanan kesehatan paripurna meliputi pelayanan kesehatan promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif (UU No 44 th 2009 tentang Rumah Sakit). Rumah sakit umum adalah rumah sakit yang memberikan pelayanan kesehatan pada semua bidang dan jenis penyakit. Rumah sakit merupakan suatu badan usaha yang bergerak dalam bidang kesehatan dan pelaksanaannya sangat terikat oleh aturan main yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Rumah sakit juga merupakan suatu perusahaan yang memiliki banyak bagian dan atau unit kegiatan yang berbeda namun tetap saling terkait.

Rumah sakit harus mempunyai kemampuan pelayanan sekurang-kurangnya pelayanan medik umum, gawat darurat, pelayanan keperawatan, rawat jalan, rawat inap, operasi/bedah, pelayanan medik spesialis dasar, penunjang medik, farmasi, gizi, sterilisasi, rekam medik, pelayanan administrasi dan manajemen, penyuluhan kesehatan masyarakat, laundry, pemulasaran jenazah, ambulance, pemeliharaan sarana rumah sakit serta pengolahan limbah. Jadi dalam rumah sakit terdiri

dari macam – macam aktifitas berbeda yang saling terkait dan wajib dilaksanakan.

Pengelolaan rumah sakit sangat rumit dan menantang karena sudah menjadi kesepakatan umum bahwa dalam rumah sakit sangat padat dengan permasalahan, padat modal, padat karya, padat teknologi, padat profesi dan padat kepentingan yang kesemuanya itu kalau tidak dikelola dengan baik dan bijaksana maka bisa menjadi penghambat atau bahkan penghancur sistem. Namun jika hal tersebut bisa dikelola dengan baik dan bijaksana maka akan menjelma menjadi suatu kekuatan yang luar biasa untuk kelangsungan dan kemajuan rumah sakit dalam mencapai visi misinya.

Manajemen rumah sakit secara umum dan dikombinasikan dengan sentuhan – sentuhan lokal yang arif dan bijaksana, bisa menjadi solusi yang handal dalam rangka menjawab tantangan diatas. Manajemen rumah sakit yang baik akan membawa rumah sakit menjadi lebih maju dalam pelayanan kepada pelanggan. Sedangkan kualitas pelayanan rumah sakit sangat dipengaruhi oleh banyak faktor, yang salah satunya adalah sumberdaya manusia. Sumberdaya manusia rumah sakit yang sangat heterogen latar belakang pendidikan dan profesi itulah harus mendapatkan perhatian khusus agar mempunyai pengaruh besar terhadap kualitas pelayanan rumah sakit (Notoatmodjo, 2009).

Sumberdaya manusia yang heterogen di rumah sakit juga sering menimbulkan gesekan-gesekan antar karyawan karena beban kerja yang

tidak merata, egoisme profesi atau unit dan yang paling sering adalah perbedaan pendapatan yang sangat jauh antara profesi satu dengan profesi lainnya. Kalau hal ini terjadi pada organisasi termasuk rumah sakit maka sudah dipastikan kinerja akan terganggu dan sulit untuk mencapai kualitas kerja yang maksimal.

Menurut Mulyadi (2009) seberapa canggih teknologi yang dipakai untuk organisasi dan seberapa maju sistem yang digunakan oleh organisasi dalam menjalankan bisnis, maka sesungguhnya kualitas produk dan jasa yang dihasilkan sangat tergantung oleh kualitas sumber daya manusia yang mengoperasionalkannya. Perlu disadari oleh manajemen bahwa aktiva yang paling bernilai bagi organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah yang akan menempatkan posisi kompetitif suatu organisasi.

Maka dari itu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi termasuk di rumah sakit sangat penting. Menurut Dessler (2003) mengelola sumber daya manusia berarti mengelola semua sistem dalam organisasi. Manajemen harus bisa mendesain semua fungsi sumber daya manusia dalam organisasinya, mulai dari desain pekerjaan, merekrut, menyeleksi, melatih, memberi kompensasi dan menilai karyawan dengan tujuan utama adalah meningkatkan kinerja karyawan supaya bisa mencapai tujuan organisasi. Tidak kalah pentingnya adalah jenjang karir karyawan harus terbina dengan tahapan-tahapan yang konsisten dan transparan.

Pelatihan kepemimpinan dan manajerial juga harus menjadi bagian dari proses pengembangan karyawan.

Banyak faktor yang menyebabkan keberhasilan atau kegagalan dalam pengelolaan sumber daya manusia sebuah organisasi. Faktor – faktor itu diantaranya adalah tidak jelasnya desain manajemen sumber daya manusia, tidak jalannya pelaksanaan desain yang telah ditetapkan dan lain – lain. Didalamnya yang paling sering dibicarakan dan selalu menjadi isu hangat baik bagi karyawan maupun bagi manajemen organisasi adalah permasalahan kompensasi. Permasalahan kompensasi memang akan selalu muncul dan setiap satu permasalahan bisa dipecahkan akan selalu muncul permasalahan baru. Maka dari itu manajemen harus selalu melakukan evaluasi terhadap pemberian kompensasi bagi karyawannya.

Manajemen kompensasi merupakan salah satu bagian dari bidang manajemen sumber daya manusia yang paling sulit dan rumit serta menantang karena mengandung banyak faktor dan memiliki dampak yang cukup panjang bagi tujuan strategi perusahaan. Kompensasi memiliki fungsi yang penting dalam praktek manajemen sumber daya manusia karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan (Retnowati & Erma, 2012).

Secara umum kompensasi diartikan sebagai pemberian balas jasa kepada karyawan, baik yang berupa uang (*financial*) atau yang bukan berupa uang (*non financial*), yang diterimakan langsung maupun yang

tidak langsung, serta yang berkaitan langsung dengan pekerjaan maupun yang berkaitan dengan lingkungan. (Antonio, 2011).

Bagi karyawan kompensasi langsung yang diterima langsung berupa uang merupakan ukuran tertinggi yang sering dijadikan rujukan dalam menilai sesuai atau tidak balas jasa yang diberikan organisasi terhadap kinerjanya dan karyawan sering melupakan adanya kompensasi tidak langsung yang diterimanya. Menurut Dessler (2009) kompensasi langsung atau *Direct Financial Payment* adalah pembayaran uang secara langsung berupa gaji pokok, insentif dan bonus.

Gaji pokok dalam sebuah organisasi biasanya sudah mempunyai aturan baku yang jelas dan setiap perubahan yang terjadi hampir bisa dipastikan akan selalu meningkatkan nominal kompensasi yang diterima karyawan. Sedang insentif dan bonus walaupun biasanya sudah ada aturannya yang jelas namun penerimaan yang rutin diterima karyawan tidak selalu sama atau bisa dikatakan selalu naik turun. Maka dari itu kecenderungan untuk memperlakukan insentif dan bonus jauh lebih besar dari pada gaji pokok. Menurut Hasibuan (2012) insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkat produktifitas kerjanya. Pengupahan insentif adalah penentuan upah atau gaji yang diberikan karena perbedaan prestasi kerja, maka dua orang yang memiliki jabatan yang sama dapat menerima upah yang berbeda karena prestasinya yang berbeda, meskipun upah dasarnya memang sama.

Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo berdiri sejak tahun 1972 diawali dengan bentuk sebagai Rumah Bersalin 'Aisyiyah Ponorogo. Tahun 1982 dengan ijin Gubernur Jawa Timur berubah menjadi Rumah Bersalin / Balai Kesehatan Ibu dan Anak (RB/BKIA). Tahun 1992 berkembang lagi menjadi Rumah Sakit Anak dan Bersalin (RSAB). Tanggal 20 September 1994 mendapat ijin sementara menjadi Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo. Ijin tetap sebagai Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo di dapatkan dari Menteri Kesehatan tahun 1995.

Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo saat ini merupakan rumah sakit tipe C dengan 150 tempat tidur. Jumlah karyawan keseluruhan 279 orang dengan berbagai latar belakang disiplin ilmu dan keahlian. Saat ini telah mempunyai pedoman pemberian kompensasi terhadap sumber daya manusia yang bekerja di Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo. Mengenai pedoman gaji pokok telah memiliki standart dan aturan yang jelas yang dievaluasi secara berkala sesuai perkembangan yang terjadi.

Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo juga telah lama menerapkan pemberian insentif dan bonus sesuai aturan yang telah ditetapkan oleh Direktur Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo. Pemberian insentif dan bonus ini diberikan kepada karyawan berdasarkan beberapa kriteria penilaian yang telah ditetapkan bersama tim yang mewakili setiap bagian atau unit yang ada dirumah sakit. Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo sudah memiliki Pedoman Remunerasi

Karyawan sebagai dasar pemberian insentif kepada karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo.

Pedoman Remunerasi Karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo memuat semua aturan dasar dalam pelaksanaan pemberian insentif. Pengertian, azas, maksud dan tujuan pemberian insentif semua tercantum didalamnya termasuk sumber dana, kriteria penilaian, pengurang skor, dan prosentase pemberiannya kepada karyawan. Maksud dan tujuan pemberian insentif di Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo adalah upaya untuk meningkatkan kinerja, produktifitas, kesejahteraan dan amal sholeh serta realisasi menghadapi kompetitor di bidang sumber daya insani, sehingga tercapai pelayanan yang berkualitas.

Pelaksanaan pemberian insentif di Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo adalah dengan memakai kriteria penilaian yang telah ditetapkan dalam rapat bersama yang diwakili semua unsur yang ada di Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo yaitu :

1. *Indexing* penilaian kriteria karyawan
2. Konstanta skor
3. Komponen pengurang skor

Pemberian insentif yang telah diterapkan selama ini selalu berpedoman pada hasil skor tiga kriteria penilaian tersebut dengan cara menjumlahkan skor *indexing* penilaian kriteria karyawan dengan konstanta skor dikurangi komponen pengurang skor.

Observasi awal yang peneliti lakukan selama ini menunjukkan bahwa Pedoman Remunerasi Karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo sudah ada dan telah ditetapkan oleh Direktur Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo. Peneliti juga melakukan observasi terhadap pelaksanaan pemberian insentif yang dilaksanakan selama ini. Tugas pelaksanaan pemberian insentif diberikan kepada Kepala Bagian Sumber Daya Insani (SDI) dan Diklat.

Hasil observasi awal yang peneliti lakukan selama ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pemberian insentif yang telah dilakukan selama ini tidak sepenuhnya memakai Pedoman Remunerasi Karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo sebagai dasar acuannya. Ada beberapa aturan yang sudah jelas ditetapkan dalam Pedoman Remunerasi Karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo namun tidak tampak dalam pelaksanaan pemberian insentif kepada karyawan. Hal sebaliknya justru muncul dalam pelaksanaan pemberian insentif kepada karyawan, namun tidak termaktub dalam Pedoman Remunerasi Karyawan Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo.

Hal inilah yang mendorong peneliti untuk melakukan evaluasi pemberian insentif di Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo, dengan sebuah kajian ilmiah yang lebih mendalam. Peneliti menyakini bahwa dengan penelitian ini bisa merumuskan masalahnya, mencari akar permasalahan yang ada, menggali data-data, mengolah data sampai membuat kesimpulan yang bermanfaat untuk Rumah Sakit Umum

‘Aisyiyah Ponorogo, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, peneliti dan siapapun yang berkepentingan dengan pemberian insentif dalam sebuah organisasi.

B. Rumusan Masalah

Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo sudah memiliki Pedoman Remunerasi Karyawan sebagai dasar pemberian insentif kepada karyawan Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo. Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo juga sudah memberikan insentif kepada karyawannya. Pelaksanaan pemberian insentif ternyata masih ada yang belum sesuai dengan Pedoman Remunerasi Karyawan. Hasil observasi juga menunjukkan masih adanya kekurangsempurnaan sistem pemberian insentif yang telah diterapkan selama ini.

Dari uraian latar belakang masalah diatas maka peneliti mengambil rumusan masalah:

1. Bagaimana pedoman sistem pemberian insentif karyawan di Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo
2. Bagaimana pelaksanaan pemberian insentif karyawan di Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo
3. Adakah gap pedoman sistem pemberian insentif karyawan dengan pelaksanaannya di Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Ponorogo

C. Tujuan Penelitian

Tujuan umum yang hendak dicapai peneliti dalam tesis ini adalah :

1. Mengetahui pedoman sistem pemberian insentif karyawan di Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo.
2. Mengetahui pelaksanaan pemberian insentif karyawan di Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo.
3. Mengetahui gap dari pedoman sistem pemberian insentif karyawan dan pelaksanaannya di Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo

Tujuan khusus yang hendak dicapai peneliti dalam tesis ini adalah :

1. Mengetahui persepsi dan harapan karyawan terhadap pedoman sistem pemberian insentif di Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo.
2. Mengetahui kebijakan manajemen dalam pelaksanaan pedoman sistem pemberian insentif di Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap bahwa hasil dari penelitian dan tesis ini bisa dimanfaatkan untuk :

1. Bagi peneliti bisa dimanfaatkan untuk memahami dan meneliti pentingnya evaluasi sistem pemberian insentif karyawan
2. Bagi RSUD 'Aisyiyah Ponorogo bisa dimanfaatkan jajaran manajemen sebagai acuan untuk mengambil kebijakan strategis bidang sumber

daya insani dalam rangka mencapai tujuan, misi dan visi Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Ponorogo

3. Bagi MMR UMY bisa dimanfaatkan untuk memperkaya referensi belajar di perpustakaan dan sarana pengembangan pembelajaran ilmu pengetahuan bidang manajemen rumah sakit.