

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Telaah Pustaka**

##### 1. Pengertian Remunerasi

Remunerasi merupakan suatu aspek yang penting bagi karyawan maupun rumah sakit. Adapun pengertian remunerasi menurut para ahli dan beberapa literatur adalah sebagai berikut :

- a. Remunerasi adalah pengeluaran biaya oleh Badan Layanan Umum Rumah Sakit, sebagai imbal jasa kepada pegawai yang manfaatnya diterima pegawai dalam bentuk dan jenis komponen-komponen penghargaan dan perlindungan (Kepmenkes No 625/2010).
- b. Menurut Surya (2004) dalam Angliawati (2016) menyebutkan bahwa remunerasi adalah berupa sesuatu yang diterima pegawai sebagai imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja.
- c. Remunerasi dalam kamus besar bahasa Indonesia kata remunerasi diartikan sebagai pemberian hadiah, penghargaan atas jasa dan sebagainya.
- d. Remunerasi jasa medis adalah besaran nilai jumlah uang yang harus diterima oleh tenaga medis sebagai kompensasi atas kinerja

yang dilakukan berkaitan dengan resiko dan tanggung jawab profesi dari pekerjaannya (Sanjani, 2014).

- e. Remunerasi adalah merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan kepada tenaga kerja sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Sofa, 2008 dalam Isyandi, 2014).
  - f. Menurut Milkovich and Newman (2002) dalam Sancoko (2010) *“Compensation refers to all forms of financial return and tangible service and benefits employee receive as part an employment relationship”*.
2. Fungsi Remunerasi

Berdasarkan pengertian remunerasi diatas, dapat disimpulkan bahwa remunerasi mempunyai fungsi yang sangat penting dalam proses pengelolaan sumber daya manusia disebuah rumah sakit. Hal ini menunjukkan bahwa remunerasi merupakan alat pengikat perusahaan kepada karyawannya dan menjadi faktor penarik bagi calon karyawan, serta sebagai faktor pendorong seseorang untuk menjadi karyawan. Selain itu remunerasi mempunyai fungsi yang sangat strategis dalam memperlancar jalannya organisasi kedepan.

Artoyo (2011) dalam Ruky (2016) menyatakan fungsi remunerasi adalah :

a. Penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien

Penerapan sistem remunerasi di sebuah rumah sakit diharapkan mampu mendorong pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien sesuai dengan standar yang ditentukan oleh rumah sakit.

b. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan kinerja

Sistem pemberian remunerasi yang baik secara otomatis akan mendorong kinerja karyawan sehingga secara otomatis kinerja rumah sakit akan meningkat secara signifikan.

c. Terciptanya kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

3. Tujuan Remunerasi

Dalam penerapan sistem remunerasi harus memperhatikan tujuan yang mendasar bagi rumah sakit dan karyawan. Oleh karena itu sistem pengelolaannya harus dibuat sebaik mungkin. Hasibuan (2012) menyatakan bahwa tujuan remunerasi adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh dan pengaruh peraturan pemerintah. Pada dasarnya remunerasi seharusnya memberikan

kepuasan kepada semua pihak yaitu karyawan, pengusaha, perusahaan, masyarakat dan pemerintah.

Menurut Notoadmodjo (2009) tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam pemberian remunerasi adalah:

a. Menghargai prestasi kerja

Dalam penerapan sistem remunerasi di rumah sakit diharapkan mampu mendorong kinerja karyawan. Semakin baik kinerja karyawan tersebut maka jumlah remunerasi yang didapatkan akan semakin besar.

b. Menjamin keadilan

Sistem remunerasi yang baik adalah yang mampu menjamin rasa keadilan dari kedua unsur yaitu rumah sakit dan karyawan. Masing-masing karyawan akan mendapatkan besaran remunerasi sesuai dengan tugas, jabatan, wewenang, fungsi dan prestasi kerjanya. Dapat diartikan bahwa remunerasi yang diberikan sesuai dengan hasil kerja atau prestasi kerja karyawan yang diberikan kepada rumah sakit.

c. Mempertahankan karyawan

Penerapan sistem remunerasi yang baik akan mendorong komitmen karyawan untuk lebih loyal kepada rumah sakit.

Dengan demikian karyawan menjadi betah dan bertahan bekerja di rumah sakit.

d. Memperoleh karyawan yang berkualitas

Pemberian remunerasi yang baik maka akan menarik calon karyawan lebih banyak. Dengan demikian maka seleksi karyawan menjadi lebih kompetitif dan bisa meningkatkan daya saing sebuah rumah sakit.

e. Pengendalian biaya & peningkatan pendapatan

f. Penerapan system remunerasi yang baik akan berpengaruh pada kinerja karyawan sehingga produktivitas meningkat, pendapatan meningkat dan lebih efektif dan efisien dalam pengendalian keuangan.

g. Memenuhi peraturan-peraturan

Perusahaan juga diwajibkan mentaati regulasi pemerintah yang berkaitan dengan karyawan dan kompensasi. Diantaranya adalah Upah Minimum Kabupaten (UMK), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

#### 4. Dasar Hukum Remunerasi

Berikut beberapa landasan hukum penerapan sistem remunerasi di rumah sakit :

- a. Undang-undang nomer 44 tahun 2009 Pasal 30 tentang Hak Rumah Sakit yaitu menerima imbalan jasa pelayanan serta menentukan remunerasi, insentif, dan penghargaan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- b. Peraturan Pemerintah nomer 23 tahun 2005 Pasal 36 tentang pejabat pengelola, Dewan Pengawas dan pegawai BLU dapat diberikan remunerasi berdasarkan tingkat tanggung jawab dan tuntutan profesionalisme.
- c. Kementerian Kesehatan RI melalui Keputusannya nomer 625/Menkes/SK/V/ 2010 tentang Pedoman penyusunan system remunerasi pegawai BLU Rumah Sakit di lingkungan Kemenkes. Peraturan Menteri Keuangan No 73/PMK/05/2007 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi Bagi Pejabat Pegelola, Dewan Pengawas dan Pegawai BLU.

Pada penjelasan diatas terlihat bahwa belum ada landasan hukum yang secara khusus mengatur sistem remunerasi pegawai swasta. Karena kondisi ini, banyak rumah sakit swasta yang membuat sistem remunerasi sendiri dan disesuaikan dengan kondisi masing - masing rumah sakit. Saat ini sistem remunerasi yang diterapkan di Rumah Sakit Siti Khodijah Muhammadiyah Cabang Sepanjang menggunakan pola modifikasi yaitu :

- a. Besaran gaji pokok dan tunjangan keluarga berdasarkan ketentuan Gaji Pokok Pegawai Negeri Sipil (GPPNS) tahun 2014.
  - b. Tunjangan profesi sesuai dengan Buku Pedoman Pengelolaan Amal Usaha Kesehatan Muhammadiyah/Aisyiah Jawa Timur Tahun 2002.
  - c. Sedangkan untuk insentif menggunakan dasar Kepmenkes No 625 tahun 2010.
5. Penerapan Sistem Remunerasi

Beberapa negara di dunia ini telah menerapkan sistem remunerasi yang telah disesuaikan dengan kondisi dan keadaan masing-masing negara. Berikut kami lampirkan hasil penelitian dari beberapa negara yang telah menerapkan sistem remunerasi :

- a. Menurut Van Dijk (2013) dalam artikelnya yang berjudul “*Impact of remuneration on guideline adherence: Empirical evidence in general practice*” menyebutkan bahwa perubahan penerapan sistem remunerasi di Belanda yang awalnya menggunakan pola kapitasi untuk asuransi public sedangkan *fee for service* untuk asuransi pribadi menjadi kapitasi. Hal ini berpengaruh negatif pada pelaksanaan kepatuhan pedoman dan pengisian data Electronic Medical Record (EMR).

- b. Bertone MP (2016) dalam artikelnya yang berjudul “*Investigating the remuneration of health workers in the DR Congo: Implications for the health workforce and the health system in a fragile setting*” menjelaskan bahwa penerapan sistem remunerasi pada layanan public di negara Kongo menggunakan sistem pemberian tunjangan resmi yang besarnya bergantung pada tingkat pendapatan. Hal ini lebih menguntungkan pada instansi yang berada di perkotaan, mempunyai fasilitas yang lengkap dan sistem administrasi yang memadai.
- c. Ahmad R (2012) menyampaikan bahwa penerapan sistem remunerasi di Malaysia didasarkan pada besaran Competency Level Assesmen (CLA).

## 6. Kepuasan

Pengertian kepuasan menurut para ahli adalah sebagai berikut :

- a. Kepuasan berdasarkan kamus bahasa Indonesia adalah sesuatu perasaan yang dialami dimana apa yang diharapkan telah terpenuhi atau bahkan apa yang diterima melebihi apa yang diharapkan.
- b. Menurut Dole and Schroeder (2001) kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan dan reaksi individu terhadap lingkungan pekerjaannya. Pada umumnya seseorang merasa puas

dengan pekerjaannya karena berhasil dan memperoleh penilaian yang adil dari pimpinannya. Setiap karyawan akan selalu mendambakan penghargaan terhadap hasil pekerjaannya dan mengharapkan imbalan yang adil.

## 7. Kinerja

Pengertian kinerja menurut para ahli adalah sebagai berikut :

- a. Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan masing-masing individu dalam organisasi.
- b. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
- c. Cascio (1995:275) mengatakan bahwa kinerja merupakan prestasi karyawan dari tugas-tuganya yang telah ditetapkan.
- d. Soeprihantono (1988:7) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

e. Sedangkan menurut para ahli dalam kamus bahasa indonesia kinerja adalah apa yang dicapai atau prestasi kerja yang terlihat.

Penilaian kinerja perlu dilakukan seobyektif mungkin karena akan memotivasi karyawan dalam melakukan kegiatannya. Disamping itu pula penilaian kinerja dapat memberikan informasi untuk kepentingan pemberian gaji, promosi dan melihat perilaku karyawan.

Menurut Hani Handoko (2000) menyebutkan bahwa penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu :

- a. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target dan ukurannya spesifik serta dapat diukur.
- b. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian perilaku-perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Penilaian berdasarkan judgement yaitu penilaian yang berdasarkan kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan dan pekerjaan.

## **B. Penelitian Terdahulu**

Pada penelitian sebelumnya yang membahas tentang remunerasi adalah sebagai berikut :

1. Wiratama (2016) dalam penelitian yang berjudul *“Persepsi dan Ekseptasi Karyawan Terhadap Jasa Tidak Langsung Dalam*

- Remunerasi RSUD Panembahan Senopati Bantul*". Perbedaannya penelitian ini menggunakan rancangan penelitian deskriptif kualitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan metode Action Research. Hasil penelitian ini adalah sebanyak 52% responden menyampaikan persepsi yang baik terhadap penerapan remunerasi di RSUD Panembahan Senopati Bantul.
2. Prihatin (2014) yang berjudul "*Remunerasi Sebagai Kebijakan Kompensasi Di Rumah Sakit Astrina Wonogiri Provinsi Jawa Tengah*". Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa rumah sakit telah menerapkan sistem remunerasi dalam bentuk kompensasi langsung dan tidak langsung sedangkan penelitian saya adalah membuat research terkait pengembangan sistem remunerasi yang telah ada.
  3. Sudibya (2012) yang berjudul "*Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum*". Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Dari hasil penelitian ini dapat diketahui bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.
  4. Sancoko (2010) yang berjudul "*Pengaruh Remunerasi Terhadap Kualitas Pelayanan Publik*". Penelitian ini menggunakan metode

kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Dari hasil penelitian ini diketahui bahwa pemberlakuan remunerasi dapat berpengaruh signifikan pada kualitas pelayanan pegawai KPPN Jakarta.

### **C. Landasan Teori**

#### **1. Sistem Remunerasi**

Sistem Remunerasi adalah sesuatu cara atau model pembayaran imbalan dari kontribusi yang telah diberikannya kepada organisasi tempat bekerja. Sistem remunerasi yang baik harus memenuhi asas keadilan, baik secara internal maupun external seperti yang dikemukakan oleh Van Zyl,G (2010) : “ *if employees feel that their real remuneration is less than what they define as a fair remuneration package, labour productivity decreases* “ artinya adalah jika karyawan merasakan adanya ketidakadilan dalam pengajian produktivitas mereka akan berkurang. Keadilan internal dalam arti pekerjaan yang lebih berat selayaknya memperoleh imbalan yang lebih tinggi. Oleh karena itu penerapan sistem remunerasi yang baik adalah disesuaikan dengan kebijakan rumah sakit yang didasari dengan prinsip-prinsip keadilan kedua belah pihak (rumah sakit & karyawan).

#### **2. Komponen Remunerasi**

Dalam penerapannya komponen remunerasi ada tiga yaitu :

a. *Pay For Position ( P1 )*

Besaran nilai *pay for position* tidak dipengaruhi oleh pendapatan rumah sakit. Besaran jumlah *pay for position* dipengaruhi oleh kepangkatan, jabatan, lama kerja dan pendidikan, serta tunjangan-tunjangan (tunjangan keluarga, tunjangan profesi, tunjangan jabatan).

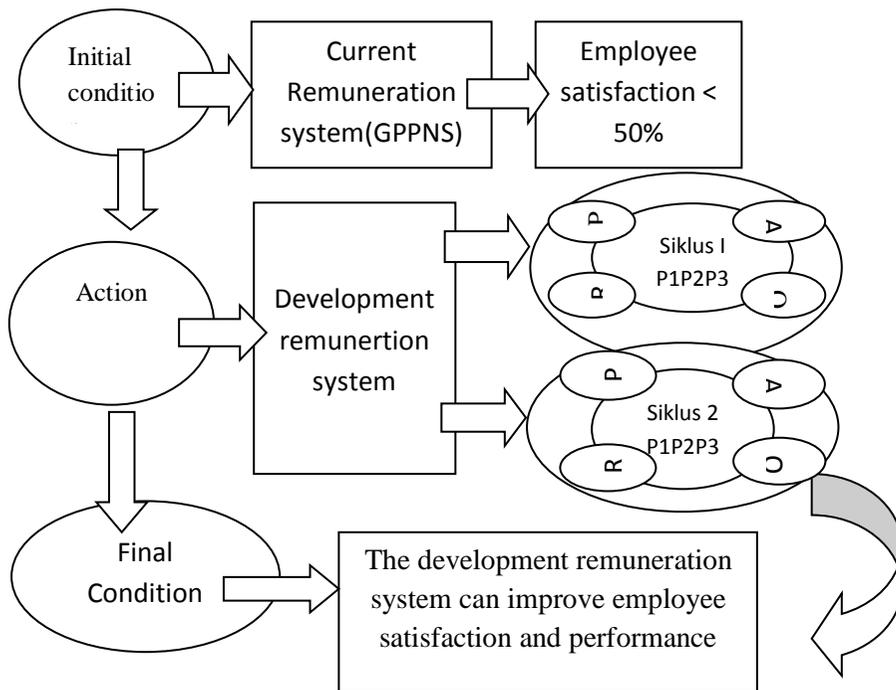
b. *Pay For Performance ( P2 )*

Besaran nilai *pay for performance* sangat bergantung pada pendapatan rumah sakit. Dasar pemberian *pay for performance* bergantung pada kebijakan masing-masing rumah sakit. Nilai *pay for performance* ini dihitung berdasarkan jenis pekerjaan, beban kerja dan kinerja masing-masing sesuai dengan ketentuan penetapan skoring yang telah ditetapkan melalui kebijakan rumah sakit.

c. *Pay For People*

*Pay for people* atau yang lebih dikenal dengan bonus adalah bentuk reward yang diberikan karena prestasi yang dicapai suatu organisasi. Besaran nilai *pay for people* sangat bergantung pada kondisi dan persyaratan yang ditentukan oleh rumah sakit. *Pay for people* dapat berupa jaminan pensiun, premi asuransi, biaya perjalanan dinas, biaya rekreasi, umroh/haji dan lain-lain.

#### D. Kerangka Konsep



Gambar 2.1 Konsep Pengembangan Sistem Remunerasi

Pada gambar 2.1 peneliti ingin menyajikan konsep pengembangan sistem remunerasi yang berbeda dengan sebelumnya. Penerapan sistem remunerasi yang sebelumnya masih menggunakan standar gaji pokok pegawai negeri sipil untuk besaran *pay for position* (P1), sedangkan pada *pay for performance* (P2) menggunakan skoring berdasarkan pedoman remunerasi rumah sakit, dan untuk *pay for people* (P3) juga menggunakan pedoman remunerasi rumah sakit. Pada penelitian pengembangan sistem remunerasi ini, peneliti mencoba membuat konsep yang sedikit berbeda dalam menentukan besaran nilai *pay for position* (P1) maupun *pay for*

*performance* (P2). Pada proses penelitian ini peneliti akan menganalisa data kepuasan dan kinerja karyawan dengan tahapan dua siklus, dimana pada setiap siklus peneliti akan melakukan proses perencanaan (*Plan*), tindakan (*Acting*), observasi (*Observe*) dan refleksi (*Reflecting*). Apabila tingkat kepuasan karyawan lebih tinggi dibandingkan dengan sebelum ada pengembangan sistem remunerasi berarti siklus ini bisa dilanjutkan pada tahap siklus selanjutnya untuk menguji konsistensi tindakan yang dilakukan. Bila hasil pengujian pada siklus pertama dan siklus kedua tidak jauh berbeda maka pengujian cukup dilakukan dengan dua siklus.

#### **E. Pertanyaan Penelitian**

1. Bagaimana kepuasan karyawan dengan sistem remunerasi yang ada saat ini?
2. Bagaimana pengaruh pengembangan sistem remunerasi terhadap kepuasan karyawan ?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan sistem remunerasi terhadap kinerja karyawan ?