

ANALISIS PERSEPSI KEADILAN DAN KEPUASAN KOMPENSASI KARYAWAN DI RSU PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

AN ANALYSIS OF EMPLOYEES' EQUITY PERCEPTION AND SATISFACTION TOWARDS COMPENSATION AT PKU MUHAMMADIYAH GENERAL HOSPITAL YOGYAKARTA

Idawati Trisno¹ dan Laksono Trisnantoro²

¹Program Pascasarjana UGM, Magister Manajemen Rumahsakit

²Jurusan Ilmu Kesehatan Masyarakat Fakultas Kedokteran UGM Yogyakarta.

ABSTRACT

Since 1995 the compensation system at PKU Muhammadiyah Yogyakarta General Hospital has been improving. However, the employee turnover remains high. This study is concerned with employees' satisfaction. The objectives of this study were to find out: 1) the level of employee's satisfaction towards total compensation; 2) the relationship between employee's characteristics and compensation satisfaction; and 3) the relationship between perception of equity and compensation satisfaction. The study design was cross-sectional using descriptive analytic method. Data were collected using questionnaires and interview. The subjects were permanent employees at PKU Muhammadiyah Hospital, from which 182 samples were chosen based on stratified random sampling. This study showed that, firstly, eighty nine percent of respondents had high satisfaction towards total compensation, low satisfaction towards financial compensation, and high satisfaction towards non-financial compensation. The rank of compensation factors from the most to the least importance was as follows: main earnings, bonuses and incentives, working condition, job itself, and benefits. Secondly, there appeared significant correlation between compensation value and equity perception towards compensation satisfaction, but no correlation appeared between equity perception and compensation satisfaction. Only fifty eight percent of compensation satisfaction was explained by predicting factors included in the model. Thirdly, no difference in level of compensation satisfaction was observed based on employee's characteristics. Cross-tabulation analysis showed that the lowest level of compensation satisfaction were found among paramedics, administrators, and employees who earned less than 300.000 rupiahs per month. Main earnings were found to be the most important predictor for satisfaction. Despite marked correlation observed between compensation value and equity perception, equity perception in itself does not correlate with compensation satisfaction.

Key words: total compensation, equity, compensation satisfaction.

PENGANTAR

RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah rumah sakit swasta milik pengurus Badan Amal Usaha Muhammadiyah. Fasilitas pelayanannya meliputi: (1). Unit Pelayanan Fungsional yang terdiri atas: Instalasi Rawat Inap dengan 249 tempat tidur, Instalasi Rawat Jalan dan Instalasi Gawat Darurat; dan (2). Unit Pelayanan Penunjang.

Kinerja rawat jalan pada tahun 1996, jumlah kunjungan mencapai 65.326 orang. Total kunjungan rawat darurat mencapai 35.746 orang, sedangkan

kinerja rawat inap pada tahun 1996 adalah sebagai berikut: *turn over interval* 1,2 hari; *bed turn over* 48 hari; *length of stay* 4,8 hari; dan *bed occupancy rate* 81,64.

Karyawan RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta dapat dikategorikan menjadi: (1) tenaga medis 9 orang (1,77%); (2) paramedis perawatan 232 orang (45,58%); dan (3) paramedis non perawatan 82 orang (16,11%), dan non medis 186 orang (36,54%). Pengembangan karir, diklat, dan pendidikan lanjutan selama ini belum direncanakan se-

suai dengan kebutuhan karyawan. Penilaian kinerja karyawan dilaksanakan 1 tahun sekali, dilakukan oleh 3 orang, yaitu: staf yang ditunjuk, orang yang setara/satu angkatan dan atasan langsung. Dalam hal manajemen kompensasi, rumah sakit mengikuti ketentuan yang terdapat dalam peraturan menteri tenaga kerja. Tetapi sejak tahun 1995 terdapat beberapa perubahan, yaitu penambahan proporsi insentif dan bonus, dan juga penambahan berbagai macam paket benefit.

Kinerja sumber daya manusia khususnya karyawan pada bagian perawatan belum sesuai dengan yang diharapkan. Berdasarkan laporan disiplin pegawai tahun 1995 petugas jaga sore/malam bagian perawatan masih sering terjadi ketidaksengajaan maupun kelalaian. Dari hasil pengamatan dan wawancara pada bulan Mei 1997, angka absensi, keterlambatan dan pulang sebelum jam kerja usai juga cukup sering, meskipun tidak ada data yang pasti.

Cukup tingginya absensi dan pergantian pegawai di RSUD Muhammadiyah terutama di kalangan perawat menyebabkan rumah sakit sulit mendapatkan tenaga perawat yang berkualitas. Banyak perawat yang sudah dididik dan berkualitas yang pindah dan rumahsakit mendapatkan pengganti yang masih baru. Menurut Solomon, *replacement* dan *training cost* yang harus dikeluarkan organisasi adalah sebanyak 1,5-2,5 kali gaji setahun per 1 orang karyawan yang berhenti¹.

Banyak faktor yang mendorong terjadinya absensi dan pergantian pegawai, seperti: jenis pengawasan (*supervisory style*), hubungan antar karyawan, kondisi kerja, gaji, rancangan pekerjaan, *job security*, dan sebagainya. McCloskey menyatakan bahwa 59% perawat yang berhenti kerja dapat dipengaruhi untuk kembali bekerja dengan *reward* dan insentif yang tepat².

Untuk lebih memotivasi dan meningkatkan kinerja karyawan, RSUD Muhammadiyah telah melakukan perubahan sistem kompensasi, tetapi dampaknya belum pernah dievaluasi. Kompleksitas bagian yang mempunyai fungsi yang berbeda ternyata menimbulkan rasa tidak puas di antara karyawannya. Bagian medik dan perawatan yang terlibat langsung dengan pelayanan pasien merasa lebih

berjasa dalam menghasilkan pendapatan rumahsakit, sehingga timbul rasa tidak puas bila gajinya sama atau lebih rendah dengan bagian non medik yang dianggap kurang menghasilkan pendapatan untuk rumah sakit.

BAHAN DAN CARA PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian analitik deskriptif dengan pendekatan *cross-sectional*. Subyek penelitian adalah seluruh karyawan tetap RSUD Muhammadiyah Yogyakarta. Responden dipilih dengan cara *stratified random sampling*. Dengan jumlah populasi total 509, dan perkiraan proporsi populasi 30% dalam jarak 7% dari nilai sesungguhnya dan tingkat kepercayaan 95%, maka dihasilkan besar sampel minimal adalah 165, setelah ditambah 10% dan dibulatkan ke atas menjadi 182³.

Alat penelitian yang digunakan adalah kuesioner terbuka dan tertutup, dan hasil wawancara. Hasil uji validitas didapatkan bahwa untuk item kompensasi, ada 7 item yang tidak valid, sedangkan untuk item keadilan ada 3 item, dan untuk item kepuasan ada 1 item. Untuk item-item yang tidak valid, diperbaiki kata-kata dan kalimatnya.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif

1. Distribusi Responden

Jumlah responden sebanyak 178 orang, terdiri dari 46,1% laki-laki dan 53,9% perempuan, dengan variasi umur antara 20 - 50 tahun. Pasangan yang bekerja sebanyak 47,2%, sedangkan yang tidak bekerja sebanyak 52,8%. Sebagian besar responden berpenghasilan antara 100-200 ribu rupiah (64%), hanya 6,7% yang berpenghasilan lebih dari 300 - 500 ribu rupiah. Sebanyak 41,5% responden mempunyai jumlah tanggungan keluarga lebih dari 2 orang. Untuk tingkat pendidikan responden, sebagian besar berpendidikan SLTA ke atas (87,6%), dan yang berpendidikan di bawah SLTA hanya 12,4%. Sedangkan untuk lama kerja, responden terbanyak bekerja antara 1-5 tahun (42,1%).

2. Analisis Derajat Kepentingan Komponen Kompensasi

Komponen kompensasi yang dinilai meliputi gaji pokok, insentif/bonus, *benefit*, lingkungan kerja dan pekerjaan itu sendiri. Distribusi frekuensi penilaian responden dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1.
Distribusi frekuensi penilaian responden (%)

Derajat	Gaji	Insentif/ bonus	Benefit	Pekerjaan	Lingkungan kerja
Paling tidak penting	10,1	15,7	26,4	27	20,8
Tidak penting	8,4	20,2	29,2	25,3	16,9
Cukup penting	15,7	23,6	25,3	18	17,4
Penting	20,2	28,7	14	19,7	17,4
Paling penting	45,5	11,8	5,1	10,1	27,5
total	100	100	100	100	100

Sumber: data primer

3. Analisis Tingkat Kepuasan Kompensasi Karyawan RSUD Muhammadiyah

Tingkat kepuasan kompensasi karyawan diperoleh dari skor nilai kepuasan kompensasi yang didapatkan dari kuesioner, dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2.
Tingkat kepuasan kompensasi

kategori	frekuensi	persentase	persen kum
rendah	12	6,7	6,7
tinggi	159	89,3	96,1
sangat tinggi	7	3,9	100

Untuk mengetahui komponen kompensasi total yang memuaskan atau tidak memuaskan, dilakukan analisis tingkat kepuasan masing-masing komponen. Hasilnya, sebagian besar responden tidak puas dengan kompensasi finansial yang diterimanya (kecuali untuk asuransi kesehatan), dan untuk kompensasi non finansial, sebagian besar responden mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi kecuali untuk kebijakan promosi dan penghargaan.

4. Tabulasi Silang

Penghasilan responden adalah kompensasi finansial langsung yang mereka peroleh dari rumah sakit. Dari hasil tabulasi silang didapatkan bahwa:

(1) makin besar usia responden, penghasilan juga makin besar, (2) makin lama dia bekerja, penghasilannya akan makin besar, (3) tingkat pendidikan tidak terlalu menentukan besarnya penghasilan, (4) tenaga medis dan administrasi cenderung mempunyai penghasilan lebih besar daripada paramedis dan kerumah-tanggaaan, dan (5) makin tinggi jabatan responden, makin besar kemungkinan mendapatkan penghasilan lebih tinggi pula.

Analisis inferensial

1. Analisis Korelasi Antar Variabel.

Analisis korelasi dilakukan antara variabel total kompensasi dan keadilan baik secara *partial* maupun secara bersama-sama, terhadap variabel kepuasan kompensasi. Hasil dari analisis korelasi ini dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3
Korelasi variabel total kompensasi dan keadilan terhadap kepuasan kompensasi.

Variabel	r	p	R ²
T. komp — kepuasan	0,648	0,000	0,420
T. kead — kepuasan	0,056	0,459	0,003
T. komp & T. kead thd kepuasan	0,649	0,000	0,422

Dalam penelitian ini, antara variabel kompensasi terhadap kepuasan, dan antara kompensasi dan keadilan secara bersama terhadap kepuasan mempunyai korelasi yang signifikan ($p < 0,05$). Sebaliknya antara variabel keadilan terhadap kepuasan korelasinya tidak signifikan. Variabel kompensasi dan keadilan hanya mempunyai kontribusi sebesar 42,2% terhadap kepuasan kompensasi, ada 57,8% faktor lain yang belum diketahui dalam penelitian ini.

2. Analisis perbedaan mean antara variabel kepuasan kompensasi dengan variabel ciri-ciri responden.

Analisis perbedaan *mean* dipergunakan untuk mengetahui apakah ada perbedaan pengaruh antara kelompok variabel ciri-ciri responden terhadap kepuasan kompensasi. Hasilnya didapatkan bahwa semua variabel ciri-ciri responden tidak mempunyai perbedaan *mean* secara signifikan terhadap kepuasan kompensasi.

Meskipun secara statistik tidak ada perbedaan tingkat kepuasan, dalam kenyataannya terdapat responden yang tidak puas terutama dalam hal kompensasi finansial. Beragamnya jenis pekerjaan dan jumlah gaji per bulan yang diterima, maka untuk mengetahui gambaran tingkat kepuasan kompensasi finansial pada kelompok responden tersebut, dilakukan analisis dengan tabulasi silang. Hasilnya didapatkan bahwa tingkat kepuasan yang paling rendah terdapat pada kelompok paramedis, administrasi, dan yang berpenghasilan kurang dari Rp300.000 sebulan.

Analisis kualitatif

Sebagian besar responden menyatakan alasan mereka untuk bekerja di RSUD Muhammadiyah adalah karena rumah sakit ini merupakan rumah sakit Islam dan karena mereka bekerja dengan niat untuk ibadah, sehingga lingkungan yang Islami sangat mendukung niat ibadah ini. Pendapat karyawan tentang pemberian insentif (IPK) adalah bahwa pemberian insentif seharusnya didasarkan pada *job input* dan *output* karyawan, yang dalam hal ini yaitu: beban kerja, resiko pekerjaan (terutama bagian laboratorium dan nosokomial), tanggung jawab, jasa/upaya karyawan, kerumitan pekerjaan, prestasi kerja, pendidikan, jabatan, profesionalitas (tenaga profesional seharusnya menerima IPK yang lebih besar), golongan karyawan dan lama kerja.

Menurut responden, penyebab ketidakadilan terbanyak karena sistem penggajian yang tidak sesuai dengan *job input*, dalam arti tidak memperhitungkan lama kerja, pendidikan, prestasi, jabatan, beban kerja, upaya, keterampilan khusus dan resiko pekerjaan. Saran terbanyak adalah agar penggajian didasarkan pada *job input* dan agar diadakan peningkatan gaji sesuai dengan biaya kebutuhan hidup saat ini. Beberapa karyawan berpendapat bahwa saat ini rumah sakit berkembang pesat, sehingga mereka menginginkan agar gaji juga disesuaikan dengan profitabilitas rumah sakit.

Pembahasan

Asuransi kesehatan adalah satu-satunya kompensasi finansial yang dinilai memuaskan oleh kar-

yawan. Adanya jaminan kesehatan untuk seluruh keluarga merupakan hal yang penting, karena mahalnya biaya perawatan kesehatan saat ini. Dengan rata-rata penghasilan antara 100 – 200 ribu Rupiah, akan sangat sulit bagi karyawan untuk mencadangkan sebagian penghasilannya sebagai tabungan untuk keadaan darurat termasuk bila ada anggota keluarga yang sakit. Jaminan kesehatan untuk keluarga dapat memberikan rasa aman (*secure*) bagi karyawan sehingga ia dapat bekerja dengan tenang dan ini mempengaruhi kepuasannya^{4,5,6}.

Kompensasi non finansial yang tidak memuaskan adalah kebijakan promosi dan penghargaan. Promosi menjadi salah satu penyebab ketidakadilan karena dinilai tidak merata, kriterianya tidak jelas, dan ada faktor kedekatan hubungan dengan atasan untuk dapat dipromosikan. Hal ini mungkin benar, tapi mungkin juga disebabkan kurangnya keterbukaan dalam mempromosikan karyawan, sehingga timbul kesalahan penilaian (*miss-perception*). Kebijakan promosi yang baik seharusnya dikaitkan dengan kinerja, karena itu diperlukan transparansi dalam penilaian kinerja karyawan⁷. Selain itu, karyawan menginginkan suatu bentuk penghargaan khusus bagi kinerja yang dinilai baik, seperti: juara tidak terlambat selama satu atau tiga bulan, pemilihan karyawan teladan tiap bulan, dan sebagainya.

Tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang yang bersedia menerima uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja^{8,9}. Hal ini sesuai dengan penelitian kami, di mana sebagian besar responden mempunyai tingkat kepuasan yang cukup tinggi terhadap adanya otonomi dan waktu luang dalam bekerja.

Ternyata jumlah penghasilan yang lebih besar belum tentu tingkat kepuasan kompensasi finansialnya juga lebih besar. Tenaga administrasi mempunyai tingkat kepuasan paling rendah walaupun penghasilan mereka lebih banyak. Sebaliknya pekerja rumah tangga, walaupun penghasilan mereka sedikit tetapi tingkat kepuasan kompensasi finansial mereka tinggi. Dalam teori pengharapan (*expect-*

ancy theory), dinyatakan bahwa kepuasan gaji lebih dipengaruhi oleh nilai yang diberikan karyawan terhadap imbalan yang diberikan, bukan pada jumlah aktual yang diterima^{8,10}.

Teori *equity* menyatakan bahwa kepuasan kompensasi dipengaruhi oleh persepsi keadilan terhadap kompensasi yang diterimanya¹¹, tetapi dari penelitian kami didapatkan bahwa hanya 27,53% yang menyatakan bahwa sistem penggajian belum didasarkan pada *job input* karyawan, 20,79% menyatakan bahwa penggajian (terutama pemberian insentif) tidak adil tanpa menyebutkan alasan penilaian mereka.

Frekuensi pemberian juga berpengaruh terhadap efektivitas pemberian kompensasi^{12,13}. Semakin sering suatu imbalan dapat diberikan (terutama untuk insentif), semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Di RSUD Muhammadiyah, pemberian insentif (IPK) dilakukan tiap tiga bulan sekali. Mungkin hal ini juga menjadi salah satu penyebab karyawan sulit menautkan antara imbalan yang diterima dengan kinerja, sehingga menimbulkan perasaan ketidakadilan di antara karyawan.

Faktor budaya organisasi dalam hal ini budaya Islam, juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan. Responden menyatakan bahwa dapat bekerja di lingkungan yang Islami sudah merupakan kepuasan tersendiri. Nakamura¹⁴, dalam penelitiannya menyatakan bahwa konsep rezeki bagi penganut Muhammadiyah adalah: (1) rezeki berasal dari Tuhan, dan bekerja adalah salah satu bentuk ibadah, (2) tujuan bekerja adalah mendapatkan penghasilan yang secukupnya, kehidupan yang sederhana mencerminkan kesalehan mereka, dan (3) perilaku ekonomi seseorang menentukan upahnya di akhirat. Dengan konsep, sikap dan motivasi seperti ini, maka mereka tetap dapat mempunyai tingkat kepuasan kompensasi total yang tinggi walaupun kompensasi finansial yang mereka terima sedikit.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Tingkat kepuasan kompensasi total karyawan RSUD Muhammadiyah Yogyakarta tinggi. Tingkat kepuasan kompensasi finansial rendah, sedangkan tingkat kepuasan kompensasi non finansial tinggi. Komponen kompensasi total bila diurutkan dari yang terpenting adalah: gaji pokok, insentif dan bonus, lingkungan kerja, pekerjaan dan benefit.
2. Terdapat korelasi yang kuat antara persepsi keadilan dan persepsi nilai kompensasi terhadap kepuasan kompensasi, tetapi antara persepsi keadilan secara sendiri terhadap kepuasan kompensasi tidak terdapat korelasi. Ada 57,8% faktor lain yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kompensasi yang belum diketahui dalam penelitian ini.
3. Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kompensasi berdasarkan ciri-ciri karyawan, tetapi tingkat kepuasan kompensasi finansial yang rendah didapatkan pada kelompok tenaga administrasi, paramedis dan yang berpenghasilan kurang dari tiga ratus ribu rupiah sebulan.

Saran

1. Untuk mengurangi timbulnya kesalahpahaman dari karyawan, manajemen rumah sakit perlu memberikan penjelasan yang lebih terperinci tentang komponen kompensasi total yang diberikan rumah sakit, dan juga dasar pemberian kompensasi finansial. Untuk itu perlu diadakan pertemuan-pertemuan tiap bulan antara karyawan dan pimpinan rumah sakit, atau pendistribusian leaflet.
2. Kriteria penilaian kinerja dan hasil-hasil penilaian diberitahukan pada karyawan. Untuk mencegah bias, penilaian kinerja sebaiknya dilakukan tiap bulan.

3. Oleh karena tingkat kepuasan kompensasi finansial rendah, padahal gaji pokok dan insentif dan bonus merupakan hal yang penting bagi karyawan, diharapkan manajemen mengevaluasi kembali kebijakan kompensasinya khususnya tentang gaji pokok dan insentif/bonus.
 4. Sebaiknya diberlakukan transparansi dalam pemberian gaji, sehingga karyawan dapat saling mengetahui gaji yang diterima karyawan lain dan dapat mengurangi persepsi ketidakadilan yang ada.
 5. Insentif prestasi kerja sebaiknya diberikan tiap bulan, agar karyawan dapat meningkatkan insentif dengan kinerjanya, sehingga dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan kepuasan kompensasinya.
 6. Kebijakan promosi harus lebih terbuka, kriteria dan syarat-syaratnya tertulis dan ada pola promosi yang sudah ditentukan sehingga karyawan dapat mengetahui jenjang karier yang dapat dicapainya. Untuk karyawan yang berprestasi dapat diberikan penghargaan khusus, misalnya dengan pemilihan karyawan teladan tiap bulan.
 7. Perlu penelitian lebih lanjut tentang :
 - a. bentuk-bentuk kompensasi yang paling tepat untuk karyawan. Dan karena kebutuhan karyawan berbeda-beda, karyawan sebaiknya diperbolehkan memilih *benefit* yang diinginkannya.
 - b. faktor-faktor lain yang mempengaruhi tingkat kepuasan kompensasi.
4. DeSantis, V.S. and Durst, S.L. Comparing Job Satisfaction Among Public & Private-Sector Employees. *American Review of Public Administration*, 1996; 26(3): 327-343.
 5. Hannah, R.L. The Equity Niche in Total Compensation: A brief review of recent research and some practical applications. *Benefits-Quarterly*, 1995; 11(1): 18-24.
 6. Kahneman, D. and Thaler, R. 1991. Economic Analysis and The Psychology of Utility: Applications to Compensation Policy. *American Economic Review*, 1991; 81(2): 341-346.
 7. Milkovich, G. Strengthening The Pay-Performance Relationship: The Research. *Compensation and Benefits Review*, 1991; 23: 53-62.
 8. Dunham, R.B. *Organizational Behavior, People and Processes in Management*. Illinois: Richard D Irwin, Inc, 1984.
 9. Finlay, W., Martin, J.K., Roman, P.M., Blum, T.C. *Organizational Structure & Job Satisfaction: Do Bureaucratic Organizations Produce More Satisfied Employees?* *Administration and Society*, 1995; 27(3): 427-450.
 10. Lederer, J.L. and Weinberg, C.R. The Compensation Paradigm for The Re-engineered Corporation. *Chief-Executive*, 1995; 102: 36-39.
 11. Glueck, W.F. and Milkovich, G.T. *Personnel, A Diagnostic Approach*. 3rd edition. Plano, Texas. Business Publications, Inc, 1982.
 12. Rollins, T. and Buster, D. Westec Security Uses Employees Research to Create Competitive Advantage. *Employment-Relations-Today*, 1995; 22(1): 23-28.
 13. Simamora, H. *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta. STIE YKPN, 1996.
 14. Nakamura, M. *The Crescent Arises Over The Banyan Tree*. Yogyakarta. Gadjah Mada University Press, 1993.

KEPUSTAKAAN

1. Rust, R.T., Stewart, G.L., Miller, H., Pielack, D. The Satisfaction and Retention of Frontline Employees. A customer satisfaction measurement approach. *International Journal of Service Industry Management*, 1996; 7(5): 62-80.
2. Rowland, H.S. and Rowland, B.L. *Hospital Administration Handbook*. Rockville, Maryland. An Aspen Publication, 1984.
3. Lemeshow, S., Hosmer Jr, D.W., Klar, J., Lwanga, S.K. *Besar Sampel Dalam Penelitian*