

## MENGEMBANGKAN SISTEM KOMPENSASI BERBASIS KINERJA DI RUMAH SAKIT HARAPAN MAGELANG

*DEVELOPING PERFORMANCE BASED COMPENSATION SYSTEM IN  
HARAPAN HOSPITAL MAGELANG*

Tri Juli Wati<sup>1</sup>, Sugianto Adisaputro<sup>2</sup>, Andreasta Meliala<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Program Pascasarjana MMR, Fakultas Kedokteran UGM Yogyakarta

<sup>2</sup>Rumah Sakit Bethesda, Yogyakarta

<sup>3</sup>Bagian Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kedokteran UGM Yogyakarta

Penulis korespondensi: Tri Juli Wati, Program Pascasarjana Ilmu Kesehatan Masyarakat,  
Fakultas Kedokteran Universitas Gadjah Mada, Jalan Farmako, Sekip Utara, Yogyakarta  
55281

### ABSTRACT

**Background:** Harapan Hospital has started performance appraisal toward employees since 2010. The result of these performance appraisal become the base for the following year's payment. Within five years of performance appraisal, the result hasn't improved, but decreased instead. On the other side, employee's salary continuously increased. So, we can say that the compensation which is received by the employee isn't relevant with their performance appraisal, and doesn't affect the performance's improvement, therefore evaluations and improvements on the recent compensation system are necessary.

**Objective:** The goal of this research was to develop a performance-based compensation system in Harapan Hospital Magelang.

**Methods:** This research is a case study research with a case study research design type 1, which means holistic single case design.

**Results:** Four factors that based the completeness of the Pay Model as the foundation of the payment structure, is yet to be fulfilled by the recent payment system. Performance appraisal that have been used so far is incapable of pushing better performance, because the guide used during the performance appraisal are too subjective that it can't differ each employee's capabilities. Performance appraisal results today become the base of the employee's salary, and this caused uncertainty about the salary changes. Incentive is being given equally. The perception of compensation system and its component are still yet to be well understood by neither the company nor the employee. There is still yet to be any agreement in formulating performance-based compensation system because of the employee's pessimistic behaviour and their thought, which considers performance appraisal nothing more than routines for formality.

**Conclusion:** The completeness of Pay Model is yet to be based on performance based compensation system which are still valid, so more evaluations and improvements have to be done, which would resulted with a reliable compensation structure that can be formulated and able to become an attraction for potential employees as well as becoming a pushing factor for performance's improvement.

**Keywords:** compensation, performance appraisal, case study

### ABSTRAK

**Latar Belakang:** Rumah Sakit Harapan sejak tahun 2010 sudah melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan pelaksana. Hasil penilaian kinerja menjadi dasar penggajian tahun berikutnya. Dalam lima tahun penilaian, angka yang dihasilkan tidak mengalami peningkatan, bahkan terjadi penurunan. Disisi lain ternyata penggajian karyawan selalu mengalami kenaikan. Sehingga bisa dikatakan kompensasi yang diterima karyawan tidak relevan dengan hasil penilaian kinerja, dan belum berdampak pada peningkatan kinerja sehingga perlu dilakukan evaluasi dan mengembangkan sistem kompensasi yang ada saat ini.

**Tujuan:** Tujuan penelitian ini adalah mengembangkan sistem kompensasi berbasis kinerja di Rumah Sakit Harapan Magelang.

**Metode:** Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan desain penelitian studi kasus tipe 1 yaitu desain kasus tunggal holistik.

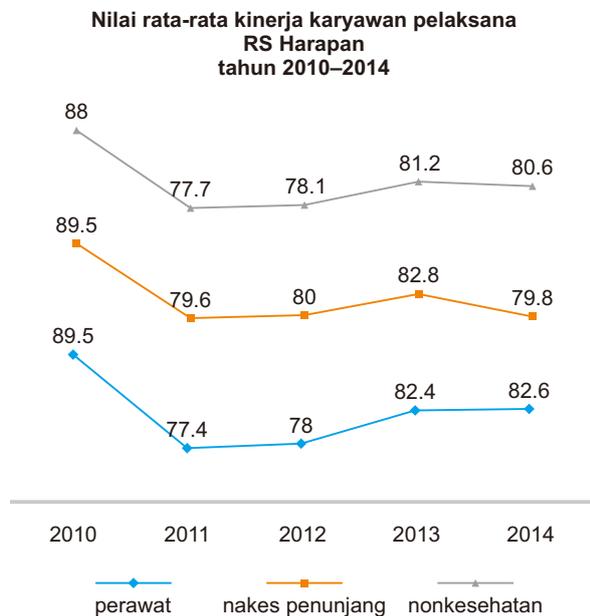
**Hasil:** Empat faktor yang mendasari kelengkapan *Pay Model* sebagai fondasi struktur penggajian, belum terpenuhi dalam sistem penggajian yang berlaku saat ini. Penilaian kinerja yang selama ini dilakukan belum dapat menjadi pendorong peningkatan kinerja karena panduan saat penilaian sangat subyektif sehingga belum dapat membedakan kemampuan karyawan. Hasil penilaian kinerja saat ini menjadi dasar pemberian gaji karyawan, hal ini menyebabkan ketidakpastian atas perubahan gaji. Insentif diberikan sama rata. Persepsi sistem kompensasi dan komponennya belum difahami sepenuhnya baik pihak perusahaan maupun karyawan. Belum ada kesepakatan dalam merumuskan sistem kompensasi berbasis kinerja, karena saat ini karyawan bersikap pesimis dan menggagap penilaian kinerja hanya kegiatan rutin yang bersifat formalitas saja.

**Kesimpulan:** Kelengkapan *Pay Model* belum mendasari sistem kompensasi berbasis kinerja yang berlaku saat ini, sehingga perlu dilakukan evaluasi dan perbaikan agar terbentuk struktur penggajian yang kuat dan mampu menjadi daya tarik bagi karyawan yang potensial dan menjadi pendorong peningkatan kinerja.

**Kata kunci:** kompensasi, penilaian kinerja, studi kasus

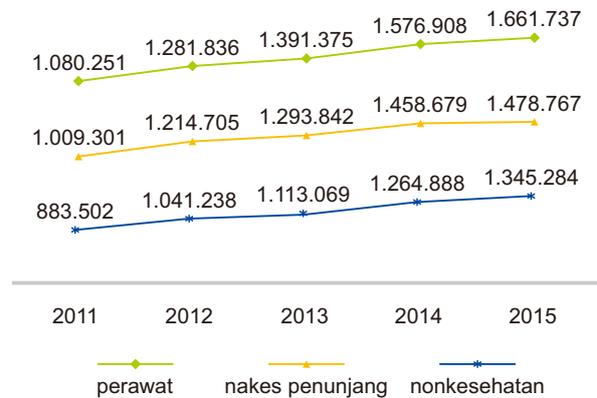
## PENDAHULUAN

Keberadaan suatu perusahaan tidak terlepas dari aset yang dimiliki. Salah satu aset penting perusahaan adalah karyawan. Perusahaan harus memiliki strategi untuk mendapatkan karyawan yang potensial dan memiliki kinerja yang baik, yaitu melalui kompensasi atau remunerasi yang layak dan memotivasi karyawannya. Kompensasi mengarah kepada semua pengembalian dalam bentuk keuangan, jasa dan manfaat yang nyata diterima karyawan sebagai bagian dari hubungan kerja<sup>1</sup>. Sistem kompensasi sepatutnya disusun dengan tujuan karyawan mendapat penghasilan yang layak dan berkeadilan sesuai dengan macam pekerjaan dan apa yang dicapai dalam melaksanakan pekerjaannya, dan menjadi daya dorong untuk meningkatkan pencapaian target pekerjaan. Regulasi yang mengatur kompensasi bagi RS swasta belum ada, karena kompensasi RS swasta ditentukan oleh pemilik. Kompensasi yang baik menyebabkan RS swasta mempunyai daya saing mendapatkan tenaga kerja yang mumpuni dan potensial, tidak sekedar menjadi batu loncatan. RS Harapan sejak tahun 2010, menerapkan sistem penggajian dengan melakukan penilaian kinerja bagi karyawan pelaksana di setiap akhir tahun. Hasil penilaian menjadi dasar gaji pokok di tahun berikutnya. Data penilaian karyawan di RS Harapan dan besarnya penggajian yang diberikan dalam kurun waktu 2010–2015 sebagai berikut:



Gambar 1. Grafik Nilai Rata-Rata Kinerja Karyawan Pelaksana RS Harapan 2010–2014

## Gaji rata-rata kinerja karyawan pelaksana RS Harapan tahun 2010–2015



Gambar 2. Grafik Gaji Rata-Rata Kinerja Karyawan Pelaksana RS Harapan 2011–2015

Dari data yang ada disimpulkan kompensasi yang diterima karyawan tidak relevan dengan hasil penilaian kinerja, dan belum berdampak pada peningkatan kinerja sehingga perlu dilakukan evaluasi dan pengembangan sistem remunerasi atau kompensasi yang ada saat ini.

## METODE

Penelitian didasarkan pada permasalahan manajemen yang ada saat ini di tempat kerja peneliti yaitu masalah kompensasi atau remunerasi yang belum menjadi pendorong peningkatan kinerja. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan desain penelitian studi kasus tipe 1 yaitu desain kasus tunggal holistik<sup>2</sup>. Unit analisis dalam penelitian ini adalah RS Harapan Magelang. Subjek penelitiannya adalah informan yang mewakili kelompok pemilik satu orang dan karyawan sebanyak duapuluh lima orang. Validitas data dijaga dengan triangulasi sumber dan metode pengumpulan data menggunakan beberapa sumber bukti yang dilakukan dengan cara wawancara mendalam, kelompok diskusi terarah (FGD), observasi arsip atau dokumen. Penelitian dilaksanakan pada November sampai Desember 2015.

## HASIL

Wawancara terhadap subjek penelitian mendapatkan kesimpulan adanya ketidakpuasan terhadap cara penggajian dan sistem penilaian kinerja yang menjadi dasar penggajian karyawan seperti yang diungkapkan informan:

"Setiap tahun kita mengharapkan gaji naik, tapi ada ganjalan dihati dalam hal kepuasan karena tidak tahu standar gajinya berapa" (Informan 2).

"Sistem penilaian ini menurut saya tidak terlalu berpengaruh terhadap karyawan, karena dinilai atau tidak dinilai gaji tetap naik. Walaupun nilainya turun tapi gaji tetap naik" (Informan 6).

### Kelengkapan Pay Model Sebagai Dasar Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja

Dasar pemberian kompensasi atau remunerasi saat ini menurut pimpinan PT sebagai pemilik Rumah Sakit belum sepenuhnya didasarkan pada kelengkapan Pay Model, seperti yang disampaikan:

*"Remunerasi saat ini berdasarkan wewenang, tanggung jawab, resiko, jenjang pendidikan, jenis pekerjaan dan kinerja"* (Informan 10).

Wawancara dengan karyawan dan diskusi dengan para manajer dan kepala unit kerja mendapatkan informasi yang hampir sama dalam memahami kelengkapan Pay Model sebagai dasar penyusunan kompensasi, seperti disampaikan oleh Informan pada Tabel 1.

### Model Sistem Penilaian Kinerja Ideal yang Menjadi Dasar Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja

Pemahaman terhadap kata kinerja perlu disamakan agar ada keseragaman dalam pelaksanaan penilaian kinerja. Subjek penelitian pada level karyawan memiliki pemahaman sebagaimana diungkapkan informan:

*"Kinerja itu hasil yang kita kerjakan sesuai apa tidak dengan standar yang ada"* (Informan 5).

Pada level manajer dan kepala unit kerja mempunyai pemahaman kinerja sebagai berikut:

*"Kinerja adalah suatu output yang dihasilkan seseorang di mana seseorang itu punya job deskripsi yang sudah ada panduannya, apabila ke luarannya itu sesuai maka dikatakan kinerjanya sudah bagus. Tapi apabila masih ada satu atau dua dari uraian tugas yg belum sesuai maka dikatakan kinerjanya kurang bagus, dan apabila itu dihubungkan dengan penilaian tadi kalau kinerjanya bagus ya mendapat reward yang sesuai"* (Informan 16).

Tabel 1. Pendapat Informan Atas Variabel Pay Model

Variabel	Kategori Wawancara	Kategori FGD
<i>Internal alignment</i>	<i>"Harusnya level jabatan kita sudah direvisi, contoh IGD dan poli ada dalam satu level inikan tidak fair sebab kita di IGD untuk kegawat daruratan perlu pengetahuan dan keterampilan khusus yang jika dibandingkan dengan poli yang tidak ada kasus kegawat-daruratan"</i> (Informan 5).	<i>"Penggolongan jabatan perlu direvisi dengan uraian tugas yang sekarang ini ditambah kewenangan atas suatu tindakan di unit-unit khusus seperti IGD, OK, ICU menjadi beban kerja dan kompleksitas pekerjaan berubah"</i> (Informan 20).
<i>External competitiveness</i>	<i>"Dari pengalaman saya mensurvei gaji dengan teman-teman, di RS Harapan sudah di atas UMR dan lebih baik dari Rumah Sakit swasta lainnya dari besarnya untuk pekerjaan yang sejenis. Problem buat karyawan yang lama saat kenaikan gaji sedikit jika dibanding sama yang baru sebab nilai kita sudah mentok"</i> (Informan 8).	<i>"RS Harapan itu menggaji karyawannya paling tinggi dibandingkan dengan RS swasta lain di sekitar, sebetulnya rugi juga kita sudah menggaji tinggi tapi menimbulkan rasa tidak puas. Karena sistemnya seperti ini membuat orang kecewa, tidak puas, merasa tidak adil"</i> (Informan 12).
<i>Employee contributions</i>	<i>"Banyak di antara kita mengeluh gajinya dengan karyawan baru selisih cuma sedikit, padahal kalau dilihat dari masa kerja selisihnya banyak bisa di atas lima tahun, karena sistem penilaian untuk penggajian ini benar-benar tidak memandang dia itu karyawan lama atau karyawan baru artinya masa kerja tidak terlalu diperhitungkan"</i> (Informan 6).	<i>"Tidak ada penghargaan atau reward kepada mereka yang mempunyai kinerja baik, gaji itu selisihnya cuma sedikit, bagi mereka yang bekerja begini-begini saja gajinya tetap naik, untuk yang kerjanya baik dan bertanggung jawab tidak ada dampaknya apa-apa misalnya ada reward atau penghargaan yang didapat"</i> (Informan 20).
<i>Administration of the pay system</i>	<i>"Pemberian gaji menurut saya sudah bagus dalam artian hak-hak yang didapat karyawan sudah memenuhi undang-undang yang ada, bahkan bisa dibilang lebih baik dalam beberapa hal yang tidak ada di undang-undang tapi juga diberikan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan"</i> (Informan 4).	<i>"Dasar penggajiannya dari penilaian kinerja tapi tidak jelas keterkaitan antara hasil penilaian kinerja dengan gaji yang diberikan. Ada karyawan yang penilaiannya turun gaji tetap naik, dan ada yang nilainya naik tapi gajinya tetap"</i> (Informan 14).

Perusahaan mengartikan kinerja sebagai berikut:

"Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya" (Informan 10).

Penilaian kinerja seyogyanya didasarkan pada kejelasan standar kerja dan apa yang menjadi target pencapaian suatu pekerjaan. Karyawan kurang memahami hal ini sehingga menjadi pesimis dan tidak termotivasi dengan hasil penilaian kinerja sebagaimana diungkapkan oleh informan:

"Selama ini kita tidak pernah diberitahu apa yang harus kita capai, apa yang harus kita berikan ke perusahaan sesuai dengan yang diharapkan, jadinya ya kita hanya meraba-raba karena tidak ada penjelasan. Pihak perusahaan kurang detail dalam memberikan standar kerja. Tidak ada patokan penilaian yang baku karena setiap tahun selalu berubah sehingga karyawan sulit mengikuti apa yang diharapkan perusahaan. Penilaian kinerja ini tidak bisa memotivasi, karena ada unsur subjektivitasnya. Kadang kita merasa sudah memberikan semaksimal mungkin tapi kenapa nilai sekian, padahal total nilai akan mempengaruhi gaji yang akan kita terima" (Informan 2).

Peserta FGD sebagai penilai kinerja di bagian atau unit kerjanya menyadari tidak bisa sepenuhnya bersifat obyektif dalam memberikan nilai seperti yang diungkapkan informan:

"Sebagai kepala ketika saya tahu bahwa penilaian ini menentukan gaji, ada faktor membebani juga kalau sampai gaji bawahan saya tidak naik, mau memberikan nilai sesungguhnya karena anaknya kurang berkualitas tapi memikirkan bahwa nanti gajinya tidak naik" (Informan 12).

Sistem penilaian yang ada saat ini juga dianggap suatu formalitas dan tidak memberikan dampak meningkatkan kinerja karyawan terutama pada karyawan senior, seperti diungkapkan oleh informan:

"Kita selama bertahun-tahun penilaiannya hampir mirip, saya merasa kinerja anak buah menurun karena mereka sudah tahu dan menganggap paling penilaiannya modelnya sama, paling nilainya segitu. Jadi kesannya mereka dari tahun ke tahun makin santai, apalagi yang sudah senior karena poin angkanya sudah maksimal jadi makin lama makin tidak termotivasi karena merasa poinnya tetap di situ" (Informan 12).

Manajer bidang dan kepala unit kerja sepakat bahwa selama ini standar kerja dan target pencapaian atau hasil yang diharapkan dari suatu pekerjaan belum jelas dan perlu dibuat, karena hal ini menjadi dasar untuk melakukan penilaian. Seperti yang disampaikan informan:

"Saya merasa semua tidak tahu standar kerjanya itu apa, tahu nya cuma rutinitas karena kita belum punya standar baku dari hasil penilaiannya itu. Target pencapaian dari suatu pekerjaan juga belum ada ya, misalnya cara melakukan ECG tahu tapi standar yang benar misalnya alat harus

diperlakukan bagaimana dan apa yang menjadi target pencapaian dari melakukan ECG itu kita tidak punya, mungkin itu yang perlu kita pikirkan" (Informan 26).

Tujuan penilaian untuk mengetahui kemampuan dari masing-masing karyawan juga belum dirasakan oleh atasan sebagai pemberi nilai, seperti diungkapkan informan:

"Menurut saya kelemahan dari sistem ini hampir-hampir tidak kelihatan perbedaan kemampuan antara karyawan satu dengan yang lain jika hanya melihat angka nilainya saja karena nilai antarkaryawan bedanya sedikit-sedikit" (Informan 13).

Sistem penilaian kinerja yang sekarang dilakukan ternyata belum memuaskan pimpinan PT, seperti diungkapkan informan:

"Penilaian kinerja belum dapat dilaksanakan dengan baik terutama adalah tidak adanya diskusi antara penilai dengan yang dinilai tentang penetapan goal, hasil penilaian dan rencana pengembangan" (Informan 10).

## Mengembangkan Sistem Kompensasi Berbasis Kinerja

Rumah Sakit selama ini sudah melakukan penilaian kinerja yang menjadi dasar penggajian karyawan, tapi pada pelaksanaannya menjadi rancu dan belum berjalan dengan baik. Penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja perlu disepakati dengan pengertian yang sama. Hal ini terungkap dalam pernyataan informan:

"Penerapan di Rumah Sakit menurut saya kurang pas, karena targetnya belum tentu terukur" (Informan 8).

"Sistem penggajian berdasarkan kinerja menurut saya bisa menimbulkan kesenjangan yang cukup besar, misalnya ada lima orang dengan pekerjaan yang sama tapi gajinya beda gara-gara penilaian pasti menimbulkan kesenjangan" (Informan 6).

Diskusi dengan kelompok pimpinan unit kerja mendapat tanggapan positif dan muncul usulan perbaikan dalam komponen kompensasi maupun pelaksanaan penilaian kinerja sebagai dasar pemberian gaji, seperti pernyataan informan:

"Saya setuju dengan sistem penggajian berdasarkan kinerja asal jelas perhitungannya, kalau bekerjanya baik harusnya menerimanya lebih banyak. Biar semua staf termotivasi dengan orang yang mendapat banyak. Poin hasil penilaian kinerja tidak dijadikan dasar pemberian gaji pokok karyawan, tapi dijadikan seperti insentif atau tunjangan. Gaji pokok bisa berdasarkan masa kerja dan pendidikan, karena kalau hasil penilaian kinerja menjadi dasar pemberian gaji pokok jadinya berubah-ubah terus seperti sekarang ini. Penilaian kinerja tidak dilakukan setahun sekali karena kinerja itu naik turun dan harus ada patokan dalam pemberian nilai" (Informan 22).

Pimpinan PT merespon baik terhadap sistem kompensasi berbasis kinerja, seperti diungkapkan informan:

"Kinerja seyogyanya berkaitan erat dengan kompensasi yang diberikan kepada pekerja. Kompensasi bisa dijadikan alat untuk membuat daya tarik calon karyawan dan menimbulkan animo untuk berkompetisi yang akan melahirkan tenaga kerja yang berkualitas. Kompensasi yang layak dan memuaskan berperan dalam mempertahankan potensi dan kualitas karyawan yang baik. Kompensasi yang layak, adil dan efektif bisa dijadikan sebagai reward bagi karyawan yang sikap dan perilakunya baik dan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerjanya" (Informan 10).

Penerapan sistem penggajian berbasis kinerja saat ini disepakati belum memberi dampak positif terhadap karyawan. Hal ini disebabkan karena struktur penggajian yang ada tidak didasarkan pada kelengkapan *pay model* yang benar dan sistem penilaian kinerja belum bisa menjadi alat untuk membedakan kinerja karyawan karena panduan pelaksanaannya bersifat subyektif. Karyawan memiliki harapan yang umum dalam penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja untuk pemenuhan kebutuhan ekonominya, seperti disampaikan oleh informan:

"Harapan saya selalu ada kenaikan gaji tiap tahunnya, penerapan model apapun dalam sistem penggajian membuat karyawan merasa puas dan adil, walaupun sulit tapi setidaknya-tidaknya mendekati rasa keadilan sehingga karyawan termotivasi menghasilkan kinerja yang lebih baik" (Informan 11).

Perusahaan juga mempunyai harapan dalam penerapan sistem kompensasi berbasis kinerja, hal ini diungkapkan oleh informan:

"Harapan saya dalam penerapan kompensasi berbasis kinerja ini bisa mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas, mempertahankan tenaga kerja yang sudah ada, menjamin rasa keadilan dan memperbaiki sikap dan perilaku yang berpengaruh pada produktivitas kerja" (Informan 10).

Penerapan yang baik dan konsisten pada sistem remunerasi berbasis kinerja dapat memuaskan karyawan sehingga mempertahankan potensi dan kualitas kerja dan menimbulkan semangat berkompetisi, menghasilkan tenaga kerja berkualitas dan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

## PEMBAHASAN

Kelengkapan *pay model*<sup>1</sup> terdiri dari empat faktor penting yaitu 1) *internal alignment* (keselarasan internal), 2) *external competitiveness* (daya saing eksternal), 3) *employee contributions* (kontribusi karyawan), 4) *administration of the pay system* (pengelolaan sistem penggajian) yang menjadi variabel dari penelitian ini. Hasil analisis variabel dari kelengkapan *Pay Model* sebagai berikut:

1. *Internal alignment*: level jabatan ada tapi sudah tidak sesuai dengan perubahan pada beban kerja dan kompleksitas pekerjaan.

2. *External competitiveness*: besarnya gaji yang diberikan lebih tinggi dibanding Rumah Sakit swasta di sekitar untuk pekerjaan sejenis, tetapi perubahan besaran gaji ditahun berikutnya tidak ada patokan dan perubahannya sedikit terutama untuk karyawan yang masa kerjanya lebih dari lima tahun.
3. *Employee contributions*: masa kerja dan jenjang pendidikan porsinya sedikit dalam penghitungan komponen penggajian. Penilaian kinerja belum berdampak pada penghargaan yang diberikan.
4. *Administration of the pay system*: gaji dan tunjangan yang diberikan sudah memenuhi ketentuan perundang-undangan, tidak ada relevansi antara hasil penilaian kinerja dengan gaji yang diberikan, formula penentuan besarnya gaji tidak jelas.

Kelengkapan *Pay Model* sebagai dasar sistem kompensasi tidak terpenuhi dan sudah tidak sesuai dengan perubahan uraian tugas dan beban pekerjaan yang ada sehingga menimbulkan rasa tidak puas, kecewa, perasaan tidak dihargai, dan kecemburuan sosial di kalangan karyawan.

Dampak yang timbul atas pelaksanaan penilaian kinerja selama ini adalah 1) karyawan tidak menganggap penting penilaian kinerja dan ragu dengan angka yang diberikan karena panduan penilaian subyektif, 2) hasil penilaian kinerja belum dapat membedakan kemampuan karyawan, 3) karyawan pesimis dan tidak termotivasi dengan hasil penilaian kinerja, 4) penilaian kinerja hanya formalitas dan tidak berdampak pada peningkatan kinerja, 5) sistem penilaian yang ada menimbulkan rasa tidak puas pada karyawan dan pemilik. Sistem penilaian kinerja yang ada belum ideal dan perlu diperbaiki. Kesadaran dari manajer dan *supervisor* unit kerja bahwa penilaian belum dilakukan dengan objektif merupakan awalan yang baik untuk melakukan suatu perubahan dan perlu dilakukan persamaan persepsi maksud dan tujuan dari penilaian kinerja<sup>4</sup>.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang terstruktur. Hal ini melibatkan penilaian berkala atas kinerja untuk memastikan seberapa baik penampilan kinerja seorang karyawan dengan apa yang diharapkan<sup>3</sup>. Penilaian kinerja seyogyanya didasarkan pada kejelasan standar kerja dan apa yang menjadi target pencapaian suatu pekerjaan<sup>5</sup>.

Sistem penilaian kinerja yang ada saat ini belum ideal karena belum dapat memberikan hasil yang memuaskan dan subyektif karena tidak ada standar baku dalam pemberian nilai, tergantung interpretasi atasan sebagai penilai. Tidak ada kejelasan standar kerja dan target pencapaian suatu pekerjaan menyebabkan pelaksanaan penilaian kinerja menjadi suatu formalitas. Hasil penilaian belum dapat membedakan kemampuan karyawan dan belum mendorong peningkatan kinerja, menimbulkan rasa tidak puas dan pesimis dengan hasil penilaian.

Kesalahan dalam penilaian kinerja menyebabkan karyawan kehilangan kepercayaan terhadap proses penilaian kinerja. Ada beberapa faktor yang membuat penilai memberikan penilaian yang tidak akurat, seperti kesalahan dalam memberi nilai, tidak mau memberikan pujian, tidak memperhatikan bawahan, *the halo effect*, menghindari konfrontasi dengan bawahan, pengaruh kesan terakhir, prasangka pribadi, tidak menyediakan waktu untuk melakukan penilaian<sup>6</sup>. Pada proses penilaian kinerja yang dilakukan selama ini karyawan merasakan ketidakadilan yang disebabkan penilai tidak tahu persis kegiatan dari bawahannya, memberikan penilaian hanya berdasarkan laporan orang lain, ada unsur suka dan tidak suka terhadap seseorang, menghindari komplain bawahan dengan memberi nilai asal bawahan senang. Hal seperti ini tentu merugikan karena proses penilaian seharusnya menghasilkan angka yang menggambarkan kemampuan tiap individu karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kinerjanya dan kesempatan untuk promosi jabatan.

Pemahaman sistem kompensasi berbasis kinerja di Rumah Sakit Harapan masih terbatas pada sebutan saja. Gaji pokok didasarkan pada hasil penilaian kinerja. Besarnya gaji pokok dihasilkan dari jumlah poin hasil penilaian kinerja dikalikan harga rupiah dari setiap poin. Penentuan harga poin dilakukan oleh PT sebagai pemilik dan tidak ada formula baku untuk menentukannya. Pimpinan PT memberikan gambaran perkiraan penentuan harga poin dengan cara jumlah dari 10-15 persen keuntungan tahunan dikurangi jumlah seluruh tunjangan yang tidak terkait langsung dengan gaji pokok dalam setahun dibagi jumlah seluruh poin yang terkumpul. Atas dasar ini maka tidak ada patokan perubahan harga poin dari tahun ketahun. Dampak dari kebijakan ini karyawan merasa tidak nyaman dengan penentuan besarnya gaji pokok yang tidak ada patokannya, karena harga satu poin sangat dipengaruhi oleh besarnya keuntungan yang diperoleh perusahaan di tahun sebelumnya dan jumlah seluruh poin yang terkumpul saat penilaian kinerja di akhir tahun serta menyebabkan ketidakpastian dalam pemberian besaran gaji pokok. Pemahaman yang terbatas pada sistem kompensasi membuat perbedaan persepsi antara karyawan dan pemilik perusahaan dan tidak memotivasi karyawan<sup>6,7</sup>.

Penerapan sistem penggajian berbasis kinerja yang ada saat ini belum disepakati memberi dampak positif terhadap karyawan. Hal ini disebabkan karena struktur penggajian yang ada tidak didasarkan pada kelengkapan *pay model* yang benar dan sistem penilaian kinerja belum bisa menjadi alat untuk membedakan kinerja karyawan karena panduan pelaksanaannya bersifat subjektif<sup>8</sup>.

## KESIMPULAN

Pada penelitian ini dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi berbasis kinerja telah dilaksanakan di Rumah Sakit Harapan, tetapi implementasinya yang belum tepat sehingga tujuan dari pemberian kompensasi yaitu kepuasan dan rasa adil yang disesuaikan dengan apa yang telah diberikan karyawan belum tercapai.

Pengembangan sistem kompensasi berbasis kinerja dilakukan untuk memotivasi peningkatan kinerja karyawan. Untuk mencapai itu disarankan Evaluasi dan perbaikan dalam penyusunan struktur penggajian berdasarkan faktor-faktor dari *Pay Model* perlu dilakukan agar tujuan dari penyusunan sistem remunerasi tercapai dengan memperhatikan perubahan situasi dan kondisi Rumah Sakit. Analisis dan evaluasi pekerjaan yang baru harus bisa membedakan *group index* dari masing-masing pekerjaan sehingga menghasilkan struktur hirarki pekerjaan yang sesuai. Perusahaan perlu melakukan survei besaran gaji yang diberikan oleh Rumah Sakit swasta di sekitar, sehingga tidak terjadi lebih bayar bagi karyawan baru dan karyawan lama dapat menikmati kenaikan gaji yang dapat mengikat dan menarik untuk tetap bertahan. Kontribusi karyawan terutama kinerjanya perlu dihargai dalam pemberian imbalan sehingga bisa menjadi pendorong untuk meningkatkan kinerjanya. Administrasi penggajian harus dibuat dengan jelas, transparan dan dikomunikasikan antara perusahaan dan karyawan.

## REFERENSI

1. Milkovich GT, Newman JM. *Compensation*. Eighth edi. Singapore: McGraw-Hill; 2005.
2. Yin RK. Case Study h. *Research Design and Methods Fourth Edition*. Fourth edi. SAGE; 2009.
3. Fallon LF, McConnell CR. *Human Resource Management in Health Care Principles and Practice*. 2014.
4. Inaku H. *Persepsi Perawat terhadap Kompensasi dan Motivasi Kerja di RS Aloe Sabae Kota Gorontalo*. 2005.
5. Van Herpen M, Van Praag M, Cools K. *The Effects of Performance Measurement and Compensation on Motivation: An Empirical Study*. *Economist (Leiden)*. 2005; 1-34.
6. Milkovich GT, Newman JM (2005). *Compensation* (Eighth edi). Singapore: McGraw-Hill.
7. Schuler RS, Jackson SE. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Menghadapi Abad ke 21*. Penerbit Erlangga; 1999.
8. Reich DL, Galati M, Krol M, Bodian CA, Kahn RA. *A Mission-Based Productivity Compensation Model for an Academic Anaesthesiology Department*. *Int Anesth Res Soc*. 2008; 107 (6): 1981-8. <https://doi.org/10.1213/ane.0b013e31818ca31c>