

**MODEL REMUNERASI TENAGA KESEHATAN
DI RUMAH SAKIT PERGURUAN TINGGI NEGERI
(STUDI KASUS DI RUMAH SAKIT UNIVERSITAS INDONESIA)**

Oleh

NAMA : DINI TRISNOWATI
NPM : 2044021034
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBERDAYA APARATUR

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)**



**POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN**

2023

JUDUL TUGAS AKHIR:

Model Remunerasi Tenaga Kesehatan di RSPTN (Studi Kasus di Rumah Sakit Universitas Indonesia)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan,

Jakarta, Nopember 2022

Pembimbing I,

Pembimbing II,

Dr. Asropi, MSi

Dr. Edy Sutrisno, MSi

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA

**LEMBAR SEMINAR HASIL PENELITIAN
TUGAS AKHIR POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**



JUDUL TUGAS AKHIR: (Bahasa Indonesia)

MODEL REMUNERASI TENAGA KESEHATAN DI RSPTN (STUDI KASUS DI RUMAH SAKIT UNIVERSITAS INDONESIA)

JUDUL TUGAS AKHIR: (Bahasa Inggris)

REMMUNERATION MODEL OF HEALTH WORKERS IN A STATE UNIVERSITY HOSPITAL (CASE STUDY AT UNIVERSITY OF INDONESIA HOSPITAL)

DISETUJUI UNTUK DILAKSANAKAN SEMINAR HASIL PENELITIAN

Pembimbing I		Pembimbing II	
Disetujui tanggal	27 Oktober 2023	Disetujui tanggal	27 Oktober 2023
Nama	Dr. Asropi, MSi	Nama	Dr. Edy Sutrisno, MSi
Tanda Tangan		Tanda Tangan	

Tanggal pelaksanaan Seminar hasil: 4 Nopember 2023

**LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TUGAS AKHIR
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**



JUDUL TUGAS AKHIR: (Bahasa Indonesia)

MODEL REMUNERASI TENAGA KESEHATAN DI RSPTN (STUDI KASUS DI RUMAH SAKIT UNIVERSITAS INDONESIA)

JUDUL TUGAS AKHIR: (Bahasa Inggris)

REMMUNERATION MODEL OF HEALTH WORKERS IN A STATE UNIVERSITY HOSPITAL (CASE STUDY AT UNIVERSITY OF INDONESIA HOSPITAL)

DISETUJUI UNTUK DILAKSANAKAN SEMINAR HASIL PENELITIAN

Pembimbing I		Pembimbing II	
Disetujui tanggal	6 Nopember 2023	Disetujui tanggal	6 Nopember 2023
Nama	Dr. Asropi, MSi	Nama	Dr. Edy Sutrisno, MSi
Tanda Tangan		Tanda Tangan	

Tanggal pelaksanaan Seminar hasil: 10 Nopember 2023

LEMBAR PENGESAHAN

Nama : Dini Trisnowati
Nomor Pokok Mahasiswa : 2044021034
Jurusan : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Program Studi/Konsentrasi : Administrasi Pembangunan Negara/
Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tugas Akhir : Model Remunerasi Tenaga Kesehatan di
RSPTN (Studi Kasus di Rumah Sakit
Universitas Indonesia)

Telah mempertahankan Tesis di hadapan Tim Penguji Program Magister Terapan
Administrasi Pembangunan Negara Politeknik STIA LAN Jakarta

Hari : Sabtu
Tanggal : 11 Nopember 2023
Pukul : 09.30 s.d 10.30 wib

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji : Nama
Ketua : Dr. Hamka, MA
Sekretaris : Dr. Ridwan Rajab, MSi
Anggota/Pembimbing 1 : Dr. Asropi, MSi
Anggota/Pembimbing 2 : Dr. Edy Sutrisno, MSi
Anggota : Dr. Mala Sondang Silitonga, MA



Tanda Tangan
[Handwritten signatures in blue ink over the stamp and dotted lines]

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Nama : Dini Trisnowati
Nomor Pokok Mahasiswa : 2044021034
Jurusan : Manajemen Sumber Daya Aparatur
Program Studi/Konsentrasi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “Model Remunerasi Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri (Studi Kasus di Rumah Sakit Universitas Indonesia)” merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila dikemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan atas ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA LAN Jakarta.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan

Jakarta, 14 Nopember 2023

Penulis,

Dini Trisnowati

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penelitian ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Terapan di Politeknik STIA LAN Jakarta, jurusan Administrasi Publik, konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur. Penelitian ini merupakan hasil kerja keras penulis yang didukung oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orangtua, yang selalu menyebut anaknya di dalam doa panjangnya, Bapak yang selalu memberikan memotivasi untuk terus belajar, alm. Ibu, yang selalu mendampingi anaknya hingga akhir hayatnya, doa terbaik untuk Ibu
2. Keluarga tercinta, Suamiku tercinta Sutrisno, SE, MM, MKM yang dengan sabar berjalan disampingku, ketiga jagoanku terkasih, terima kasih sudah sangat pengertian dengan ibu yang belum sempurna menjadi ibu, kalian yang membuatku bersemangat menyelesaikan tesis ini
3. Prof.Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur STIA LAN Jakarta, terima kasih ibu atas kerja keras Ibu beserta jajaran yang senantiasa mengawal kami mahasiswa Politeknik STIA LAN Jakarta dalam berproses memperoleh ilmu dengan menghadirkan tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang kompeten
4. Bapak Dr. Asropi, MSi dan Bapak Dr. Edy Sutrisno, MSi, selaku pembimbing tesis peneliti, yang dengan sabar membimbing, mengarahkan dengan masukan dan koreksinya, kontribusi bapak sangat berharga tidak hanya dalam penyelesaian tesis ini, tapi dalam langkah peneliti ke depannya
5. Bapak Dr. Ridwan Rajab, MSi dan Ibu Dr. Mala Sondang Silitonga, MA selaku tim penguji, terima kasih atas segala saran dan masukannya guna perbaikan dan penyempurnaan tugas akhir ini.
6. Para Dosen yang tidka bisa peneliti sebutkan satu persatu, terima kasih atas bimbingan dan ilmu yang bermanfaat selama peneliti menimba ilmu di Politeknik STIA LAN Jakarta

7. Ibu Fida dan tenaga kependidikan lainnya di Politeknik STIA LAN Jakarta yang selalu melayani mahasiswa dengan setulus hati, terima kasih dan maafkan selalu merepotkan
8. Ibu Dr.dr. Astuti Giantini, SpPK(K), MPH, terima kasih yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menimba ilmu dan menyelesaikan tesis ini, Ibu yang selalu optimis, mengajarkan keikhlasan dalam pelayanan.
9. Para rekan Manajer RSUI, terima kasih sudah mau berbagi dalam kesenangan dan kesusahan pekerjaan, para staf SDM RSUI yang hebat, terima kasih terdalam atas dukungan kalian, keluarga cemara SDM FKUI pada masanya, pencapaian peneliti di titik ini bagian dari kalian
10. Rekan mahasiswa S2 Program Magister Terapan Politeknik STIA LAN Jakarta, khususnya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Aparatur angkatan 2020, terima kasih atas kebersamaannya selama menempuh pendidikan, semoga tali silaturahmi tetap terjaga.

Atas segala dukungan, bantuan dan kerjasama yang diberikan, peneliti hanya dapat mengucapkan terima kasih dan membalas semua kebaikan yang diberikan dengan doa, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda, saran, kritik dan masukan yang membangun tetap peneliti harapkan untuk kebaikan.

Semoga tesis ini memberikan manfaat baik bagi peneliti, RSUI maupun bagi para pembaca.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Depok, 14 Nopember 2023

Peneliti,

Dini Trisnowati

**PROGRAM MAGISTER TERAPAN
ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

ABSTRAK

Dini Trisnowati, 2044021034

Model Remunerasi Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri (Study Kasus di Rumah Sakit Universitas Indonesia)

99 halaman, 5 bab, 20 tabel, 10 grafik, 11 gambar

Penelitian ini membahas tentang model remunerasi tenaga kesehatan yang dapat menjadi opsi perbaikan skema kompensasi yang dapat diberikan kepada tenaga kesehatan di Rumah Sakit Universitas Indonesia (RSUI) sehingga dapat memberikan motivasi bagi tenaga kesehatan untuk peningkatan kinerja pegawai sehingga tingkat kepuasan kerja dapat meningkat. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan berdasarkan wawancara mendalam kepada tenaga kesehatan dan pemangku kepentingan di direktorat SDM. Hasil penelitian yang diperoleh faktor-faktor yang dapat diperhitungkan dalam perhitungan remunerasi tenaga kesehatan, untuk kemudian dikelompokkan menjadi tiga komponen penilaian dalam model remunerasi tenaga kesehatan di RSUI. Diharapkan ada penelitian selanjutnya terhadap model remunerasi tenaga kesehatan di RSUI terhadap validasi model yang ditawarkan dan strategi penyediaan anggaran untuk remunerasi

Kata kunci: Tenaga Kesehatan, Remunerasi

APPLIED MASTER PROGRAM

STATE DEVELOPMENT ADMINISTRATION

STIA LAN POLYTECHNIC, JAKARTA

STATE ADMINISTRATIVE INSTITUTION

ABSTRACT

Dini Trisnowati, 2044021034

Remuneration Model for Health Workers in State University Hospitals (Case Study at the University of Indonesia Hospital)

99 pages, 5 chapters, 20 tables, 10 graphs, 11 pictures

This research discusses the remuneration model for health workers which can be an option to improve the compensation scheme that can be given to health workers at the University of Indonesia Hospital (RSUI) so that it can provide motivation for health workers to improve employee performance so that the level of job satisfaction can increase. This research is qualitative research with a case study approach. Data collection was carried out based on in-depth interviews with health workers and stakeholders in the HR directorate. The results of the research obtained factors that can be taken into account in calculating the remuneration of health workers, and then grouped into three assessment components in the remuneration model for health workers at RSUI. It is hoped that there will be further research on the remuneration model for health workers at RSUI regarding the validation of the model offered and the strategy for providing a budget for remuneration

Keywords: Health Workers, Remuneration

DAFTAR ISI

LEMBAR SEMINAR HASIL PENELITIAN	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TUGAS AKHIR	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GRAFIK	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
Bab I	1
Permasalahan Penelitian	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	15
C. Rumusan Permasalahan	15
D. Tujuan Penelitian	15
E. Manfaat Penelitian	16
BAB II	17
TINJAUAN PUSTAKA	17
A. Penelitian Terdahulu	17
B. Tinjauan Kebijakan	22
1. Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri (RSPTN)	22
2. Badan Layanan Umum	23
3. Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan	25
1. Administrasi Publik	29
2. Manajemen Kompensasi	32
3. Remunerasi	35
4. Evaluasi Jabatan	41
5. Manajemen Kinerja	43
Bab III	48
Metodologi Penelitian	48
A. Metode Penelitian	48

B. Teknik Pengumpulan Data.....	49
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	50
D. Prosedur Validasi Model.....	51
E. Instrumen Penelitian.....	51
BAB IV	53
HASIL PENELITIAN.....	53
A. Gambaran Umum Rumah Sakit Universitas Indonesia	53
B. Gambaran Umum Skema Kompensasi di RSUI	59
C. Pemahaman Konsep Remunerasi	68
D. Tinjauan Remunerasi di Rumah Sakit Pemerintah	69
1. Remunerasi Pegawai Badan Layanan Umum Rumah Sakit.....	69
2. Remunerasi Pegawai di Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri.....	72
E. Analisis komponen Perhitungan Remunerasi Tenaga Kesehatan di RSUI.....	74
F. Model Remunerasi Tenaga Kesehatan di RSUI.....	84
G. Simulasi Perhitungan Remunerasi	95
BAB V.....	99
KESIMPULAN DAN SARAN.....	99
A. Kesimpulan	99
B. Saran.....	100
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN.....	109

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Perbandingan Hasil Survey Kepuasan Kerja Pegawai tahun 2021 dan 2022	8
Tabel 2 Data Pegawai Mengundurkan Diri Berdasarkan Status	11
Tabel 3 Denda Ikatan Dinas Pelatihan dan Kontrak Kerja.....	13
Tabel 4 Kelas Jabatan	42
Tabel 5 Teknik Pengumpulan Data	49
Tabel 6 Informan Kunci	50
Tabel 7 Metode Pengumpulan Data dan Instrumen Penelitian	52
Tabel 8 Tabel Perhitungan THP pegawai berdasarkan Pendapatan Unit	71
Tabel 9 Komponen remunerasi RSA-UGM	73
Tabel 10 Bobot Komponen Remunerasi	87
Tabel 11 Komponen Penilaian Dasar	88
Tabel 12 Bobot Komponen Penilaian Dasar.....	89
Tabel 13 Tabel Kinerja Pelayanan	92
Tabel 14 Bobot nilai komponen penilaian kinerja	92
Tabel 15 Kriteria Pendidik.....	93
Tabel 16 Bobot Komponen kriteria Pendidik	94
Tabel 17 Simulasi Perhitungan Komponen Penilaian Dasar	95
Tabel 18 Simulasi Perhitungan Komponen Penilaian Kinerja.....	96
Tabel 19 Simulasi Perhitungan Komponen Penilaian Pendidik.....	97
Tabel 20 Simulasi Perhitungan Total Remunerasi	98

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1 Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai tahun 2021 dan 2022.....	7
Grafik 2 Data Turn Over Rate Pegawai Dalam Tiga Tahun.....	10
Grafik 3 Data Pegawai Berdasarkan Usia	61
Grafik 4 Rentang Usia Pegawai Berdasarkan Status Pernikahan	62
Grafik 5 Pegawai berdasarkan tahun lulus pendidikan.....	62
Grafik 6 Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	63
Grafik 7 Jumlah penghasilan rata-rata berdasarkan rentang usia pegawai	63
Grafik 8 Exit Interview	65
Grafik 9 Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian.....	84

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Manajemen Imbalan Keseluruhan.....	39
Gambar 2 Kerangka Berpikir	47
Gambar 3 Struktur Organisasi RSUI	56
Gambar 4 Struktur Organisasi Dewan Pengawas	57
Gambar 5 Struktur Organisasi Direktorat Pelayanan Medik dan Keperawatan.....	57
Gambar 6 Struktur Organisasi Direktorat Umum dan Operasional	58
Gambar 7 Struktur Organisasi Direktorat Administrasi & Keuangan.....	58
Gambar 8 Model Remunerasi tenaga kesehatan di RSUI	86
Gambar 9 Penilaian Perilaku Kerja Pegawai	91
Gambar 10 Perhitungan remunerasi	94

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

Bab I

Permasalahan Penelitian

A. Latar Belakang

Amanat Undang-undang nomor 20 tahun 2013 tentang Pendidikan Kedokteran disebutkan bahwa salah satu syarat pembentukan fakultas kedokteran/kedokteran gigi adalah memiliki Rumah Sakit Pendidikan atau memiliki rumah sakit yang bekerja sama dengan Rumah Sakit Pendidikan dan Wahana Pendidikan Kedokteran. Berdasarkan amanat Undang-undang tersebut, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan mendirikan rumah sakit perguruan tinggi negeri. Rumah sakit perguruan tinggi yang selanjutnya disebut RS PT merupakan rumah sakit pendidikan milik pemerintah, yang dikelola perguruan tinggi negeri (DIKTI, 2013). Disebutkan di dalam Peraturan Pemerintah nomor 93 tahun 2015 tentang rumah sakit pendidikan dan Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 8 tahun 2021 tentang rumah sakit perguruan tinggi negeri, bahwa Rumah Sakit Perguruan Tinggi Negeri yang selanjutnya disingkat RSPTN adalah rumah sakit umum atau rumah sakit khusus pada Perguruan Tinggi yang mempunyai fungsi sebagai tempat pendidikan, penelitian, dan pelayanan kesehatan secara terpadu dalam bidang pendidikan kedokteran dan/atau kedokteran gigi, pendidikan berkelanjutan, dan pendidikan kesehatan lainnya secara multiprofesi.

Pengelolaan keuangan RSPTN sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia nomor 8 tahun 2021 tentang rumah sakit perguruan tinggi negeri, dikelola oleh PTN dengan pola pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum atau PTN Badan Hukum. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU Dikti) memberikan kewenangan pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) untuk melakukan pengelolaan kelembagaan secara mandiri baik otonomi akademik dan juga otonomi non-akademik. Otonomi non akademik meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagaan dan sarana prasarana (Pradhana, 2021).

Tahun 2018, Universitas Indonesia resmi memiliki rumah sakit pendidikan. Melalui Peraturan Majelis Wali Amanat Universitas Indonesia (MWA UI) Nomor

004/Peraturan/MWA-UI/2018 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Unit Kerja Khusus Rumah Sakit Indonesia disebutkan bahwa pengelolaan keuangan RSP UI dilaksanakan berdasarkan prinsip kemandirian dan tata kelola yang baik. Penjelasan lebih lanjut dari peraturan MWA UI, Rektor UI menerbitkan Peraturan Rektor Universitas Indonesia Nomor 19 Tahun 2019 tentang Unit Kerja Khusus Rumah Sakit Pendidikan Universitas Indonesia, dimana didalamnya disebutkan Rumah Sakit Pendidikan Universitas Indonesia (RSP UI) dikelola dengan prinsip kemandirian dan tata kelola yang baik, dimana RSP UI memiliki otonomi dalam pengambilan keputusan, pengelolaan keuangan, sumber daya manusia, logistik, fasilitas dan sistem informasi untuk mencapai tujuannya di dalam kerangka tata aturan yang ada, baik peraturan perundang-undangan yang berlaku secara umum maupun tata kelola yang berlaku secara khusus di lingkungan UI.

Undang-undang nomor 44 tahun 2009 tentang rumah sakit mengamanatkan rumah sakit yang didirikan pemerintah dan pemerintah daerah harus berbentuk unit pelaksana teknis dari instansi yang bertugas di bidang kesehatan, instansi tertentu atau lembaga teknis daerah dengan pengelolaan Badan Layanan umum (BLU) atau BLUD sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. BLU merupakan badan atau instansi pemerintah yang memberikan layanan barang atau jasa, tapi tidak berorientasi pada keuntungan semata, lebih kepada produktivitas dan efisiensi. (Peraturan Menteri Keuangan Nomor 92/PMK.05/2011). Rumah sakit di Indonesia berbentuk BLU: 34 RS milik Kementerian Kesehatan, 40 RS milik Kepolisian dan 24 RS milik Tentara Nasional Indonesia (Wikipedia, n.d.).

BLU merupakan bagian dari reformasi pelayanan publik agar satuan kerja pemerintah berorientasi kinerja. Partakusuma, (2014) dalam tulisannya menyebutkan terdapat 40 RS vertikal milik pemerintah yang sudah berstatus BLU, yang harus tetap memperhatikan konsep pengelolaan pelayanan publik yang memiliki fungsi sosial bagi masyarakat luas. Penetapan RS vertikal sebagai BLU melalui surat keputusan menteri kesehatan Republik Indonesia. Thabrany, (2005) menegaskan bahwa dalam bidang Rumah Sakit yang diperlukan adalah otonomi manajemen di rumah sakit, dimana Direksi memiliki otonom mengelola sepenuhnya sumberdaya keuangan maupun sumber daya manusia yang ada di rumah sakit.

Untuk mendukung reformasi pelayanan publik agar satuan kerja pemerintah berorientasi kinerja, dalam tata kelola RS BLU/BLUD diperkenalkan istilah remunerasi. Seperti yang diungkapkan oleh Susanto, (2016) dalam tulisannya, bahwa penerapan remunerasi merupakan salah satu usaha pemerintah untuk mengarah kepada good governance (tata kelola pemerintahan yang baik), yang dibarengi dengan reformasi birokrasi. Terdapat kaitan yang sangat erat antara kompensasi dan kualitas pelayanan publik. Peningkatan kualitas pelayanan publik juga ditentukan oleh adanya motivasi, namun tumbuhnya motivasi yang bagus karena adanya kompensasi yang tinggi, dimana gaji dan tunjangan harus dijadikan kesatuan dalam perhitungan take home pay. Penerapan sistem remunerasi di rumah sakit pemerintah dengan status Badan Layanan Umum/Badan Layanan Umum Daerah (BLU/BLUD) telah diatur dengan Peraturan Menteri Kesehatan (PMK) Nomor 625 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penyusunan Sistem Remunerasi Pegawai Badan Layanan Umum Rumah Sakit di lingkungan Kementerian Kesehatan dan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 176/PMK.05/2017 tentang Pedoman Remunerasi BLU. Jelas bagi rumah sakit vertikal dibawah kementerian kesehatan maupun rumah sakit umum daerah mengikuti ketentuan dan pedoman remunerasi tersebut, pertanyaannya adalah bagaimana dengan RSPTN yang berada di bawah kementerian pendidikan dan kebudayaan? Berbeda dengan RS vertikal dibawah kementerian kesehatan dengan status BLU/BLUD, sudah terdapat peraturan menteri kesehatan mengenai pemberian remunerasi, sampai saat ini belum ada kebijakan kementerian pendidikan dan kebudayaan tentang pemberian remunerasi di RSPTN. Kebijakan remunerasi lebih kepada kebijakan internal dari PTN BH itu sendiri.

RSPTN yang telah menerapkan sistem remunerasi adalah Rumah Sakit Akademik UGM (RSA-UGM). Kebijakan remunerasi dituangkan di dalam peraturan rektor UGM nomor 4 tahun 2018. Komponen remunerasi yang diberikan terdiri dari pay for position (P1) yang berkaitan dengan nilai jabatan sesuai dengan grading atau hasil analisa jabatan pegawai, pay for performance (P2) yang berkaitan dengan pencapaian total target kinerja dan pay for people (P3) merupakan komponen yang terkait dengan kondisi individu yang perlu diberikan penghargaan melalui remunerasi dan disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan RS. Dalam penerapannya remunerasi yang diberikan banyak mengacu pada permenkes nomor 625 Tahun 2010 Tentang Pedoman Penyusunan

Sistem Remunerasi Pegawai Badan Layanan Umum Rumah Sakit di lingkungan Kementerian Kesehatan.

Rumah sakit dapat menggunakan sistem kompensasi sebagai strategi manajemen sumber daya manusia untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan karir mereka (Hidayah, 2017). Dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, terdapat kaitan yang erat antara kompensasi dan kualitas pelayanan publik. Sistem kompensasi yang baik adalah yang dapat memberikan motivasi kepada pegawainya untuk meningkatkan kinerja. McCloy, Campbell dan Cuedeck dalam (Milkovich et al., 2014) terdapat tiga faktor utama dalam kinerja pegawai yaitu skill, knowledge dan motivasi, yang kemudian dikenal dengan istilah *employe performance*.

Kompensasi dirancang untuk memberikan motivasi kepada pegawai agar bekerja sesuai dengan target atau untuk mencapai tujuan perusahaan. Sistem kompensasi menjadi issue penting yang seringkali menjadi topik pembahasan yang menarik di organisasi. Kompensasi sering digunakan untuk mempengaruhi pegawai dalam mengambil keputusan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dari kajian literatur, terdapat pengaruh remunerasi terhadap retensi pegawai dan kinerja pegawai. Seperti disampaikan Muthmainnah, (2017) dalam penelitiannya, bahwa remunerasi yang sesuai telah menunjukkan peningkatan kinerja perawat dan kualitas perawatan. Tinjauan pustaka ini memberikan bukti akademis bagi pengambil keputusan yang harus mempertimbangkan penerapan sistem penghargaan yang mencakup kualifikasi, kualifikasi ulang, dan jalur karier. Terdapat efek positif dari remunerasi terhadap kepuasan kerja perawat, dengan demikian untuk meningkatkan kepuasan perawat dapat ditingkatkan dengan meningkatkan remunerasi mereka (Asiamah et al., 2019). Karyawan memungkinkan untuk bertahan di organisasi bila kebijakan remunerasi telah sesuai dengan harapan karyawan (Darmawan et al., 2021). Variabel remunerasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sistem remunerasi yang baik dengan mempertimbangkan prinsip keadilan, dapat meningkatkan kinerja karyawan (Sardjana et al., 2019). Dengan penerapan sistem remunerasi diharapkan *turn over intention* dapat menurun. Hal ini sejalan dengan Solihah et al.,(2022) bahwa Kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi tenaga kesehatan.

Banyak faktor yang mempengaruhi keinginan berpindah kerja pegawai. *Turn over* pegawai sering dikaitkan dengan tingkat kepuasan kerja. Robbins S.P, (2012) dalam bukunya menjelaskan, pegawai dengan kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan loyalitas dan produktivitas, sedangkan pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang rendah, akan memiliki kecenderungan meningkatkan *turn over* dan menurunkannya disiplin serta produktivitas kerja. Produktivitas kerja meningkat apabila sumber daya manusia yang ada di organisasi memiliki motivasi tinggi di dalam bekerja. Kepuasan kerja menurut Judge T.A (2015) adalah gambaran perasaan positif kepada pekerjaan berdasarkan evaluasi terhadap karakteristik - karakteristiknya. Perasaan positif tentang pekerjaannya akan didapatkan pada pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, begitu pun sebaliknya pegawai yang memiliki kepuasan kerja rendah memiliki perasaan negative terhadap pekerjaannya. Perlu dilakukan pengukuran tingkat kepuasan kerja pegawai, untuk itu perlu diketahui faktor-faktor yang dapat mendorong kepuasan kerja. Banyak faktor yang mendorong kepuasan kerja, Dari kajian literatur mengenai kepuasan kerja yang dilakukan oleh Nimas Ayu Aulia P (2018) didapatkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Isi pekerjaan (otonomi pekerjaan dan kejelasan peran)
2. Manajemen (evaluasi kinerja dan dukungan manajemen)
3. Lingkungan kerja (lingkungan fisik, hubungan atasan-bawahan, hubungan antar rekan kerja)
4. Kompensasi (gaji dan reward)
5. Promosi kerja (system promosi dan kesempatan promosi)
6. Pelatihan kerja (rutinitas pelatihan dan efektivitas pelatihan)

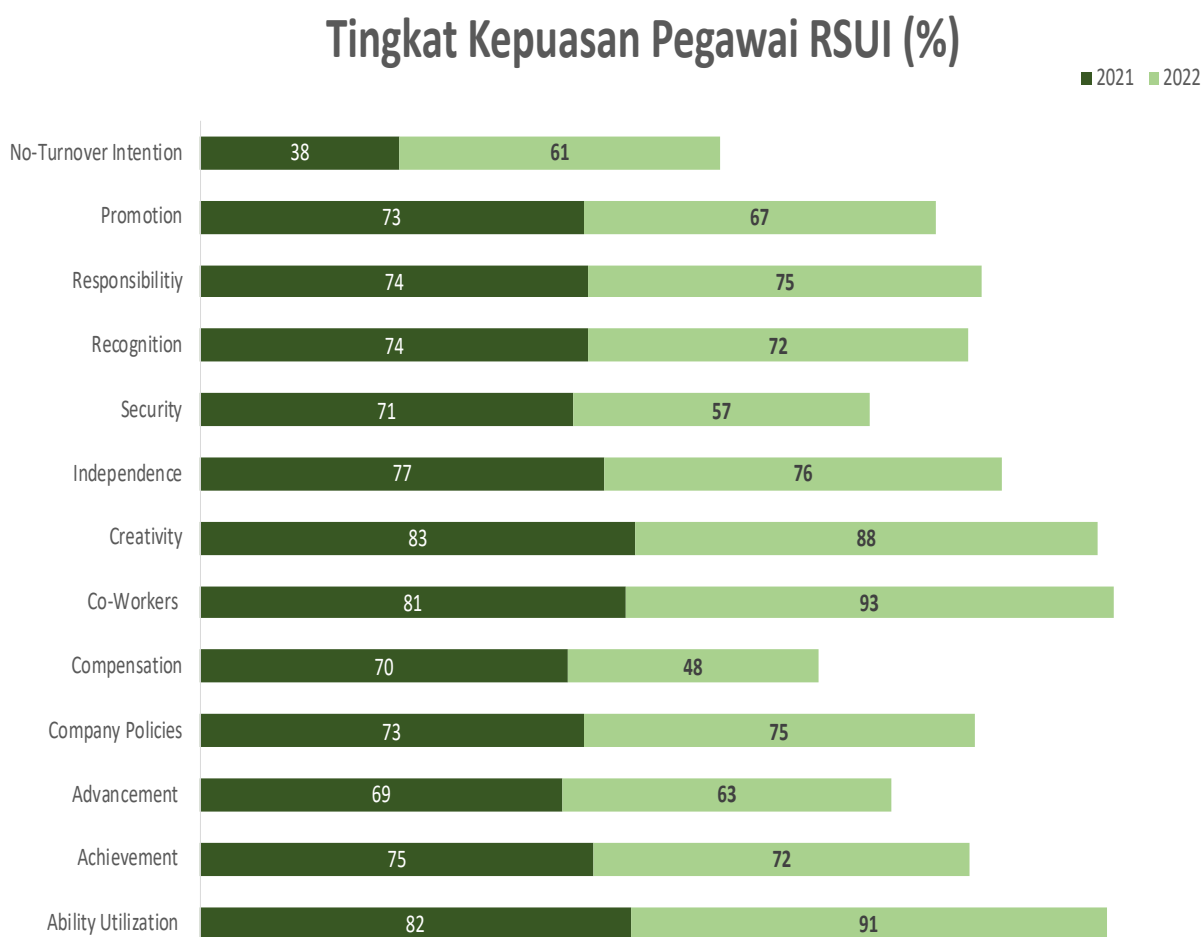
Beberapa faktor yang mendorong orang untuk bekerja menurut Peterson dan Plowman dalam (Hasibuan, 2010) adalah:

1. Keinginan untuk hidup
2. Keinginan untuk posisi
3. Keinginan akan kekuasaan
4. Keinginan akan pengakuan

Dari beberapa tinjauan teori mengenai kompensasi, motivasi dan peningkatan kinerja pegawai, RSPTN perlu merancang sistem kompensasi yang dapat meningkatkan kinerja pelayanan kepada publik sehingga dapat mewujudkan good governance. RSPTN harus dapat mewujudkan harapan dan tuntutan perbaikan pelayanan publik bidang kesehatan disamping tugasnya sebagai wahana pendidikan rumpun ilmu kesehatan. RSUI sebagai salah satu RSPTN dibawah Universitas Indonesia (UI) berstatus PTN BH memiliki peran penting mendukung good governance. Dalam mewujudkan good governance, RSUI memerlukan sumber daya manusia kesehatan yang kompeten dan berkinerja tinggi. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor 3 tahun 2020 tentang klasifikasi dan izin rumah sakit, dijelaskan bahwa sumber daya manusia di rumah sakit termasuk staf medis, staf psikologi klinis, perawat, bidan, pekerja farmasi, pekerja kesehatan masyarakat, pekerja lingkungan, ahli gizi, terapis fisik, teknologi medis, insinyur biomedis, pekerja kesehatan lainnya, dan pekerja non-kesehatan, sesuai dengan Undang-undang nomor 36 tahun 2014 tentang Tenaga Kesehatan.

Tuntutan antara kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat dengan kualifikasi SDM yang mumpuni menjadi prioritas utama RSUI. Pelayanan di masa pandemi menjadi kesempatan sekaligus tantangan bagi RSUI. Kemudahan mendapatkan tenaga freshgraduated dari PTN terkemuka di Indonesia menjadi input yang baik, tapi menjadi tantangan untuk melakukan pengembangan dan diperlukan upaya retensi agar tenaga yang sudah dilatih memilih tetap berada di RSUI. Pada penelitian ini peneliti mendapatkan bahwa RSUI telah melakukan upaya peningkatan mutu pelayanan dengan diperolehnya akreditasi paripurna pada tahun 2020. Sejalan dengan beberapa penelitian yang ada terkait kepuasan kerja pegawai dan pengaruhnya terhadap motivasi kerja, RSUI melakukan survey kepuasan kerja pegawai dalam dua tahun terakhir. Survey tersebut untuk menilai berapa tingkat kepuasan kerja pegawai dan hal apa yang menjadi faktor ketidakpuasan pegawai. Survei yang dilakukan di RSUI terdiri dari beberapa dimensi yang mempengaruhinya, antara lain promosi, tanggung jawab, pekerjaan, komunikasi, dan sebagainya, berikut adalah hasil survei kepuasan kerja pegawai yang dilakukan di RSUI selama 2 tahun terakhir:

Grafik 1 Tingkat Kepuasan Kerja Pegawai tahun 2021 dan 2022



Sumber data: data internal RSUI, tahun 2023

Dari grafik Survei kepuasan pegawai tersebut, memperlihatkan hasil survey dalam 2 tahun terakhir, yaitu tahun 2021 dan 2022. Beberapa dimensi kepuasan mengalami kenaikan, namun beberapa dimensi mengalami penurunan. Dimensi co-worker atau hubungan kerja mengalami kenaikan yang cukup tinggi dari 81% ke 93%. Hal tersebut menunjukkan interkolaborasi profesi di RSUI semakin membaik. Salah satu dimensi yang mengalami penurunan cukup signifikan adalah dimensi kepuasan terhadap kompensasi. Jika dibandingkan tahun 2021 dan 2022, diperoleh perbandingan sebagai berikut:

Tabel 1 Perbandingan Hasil Survey Kepuasan Kerja Pegawai tahun 2021 dan 2022

Tahun 2021

Dimensi	2021
Creativity	83
Ability Utilization	82
Co-workers	81
Independence	77
Achievement	75
Responsibility	74
Recognition	74
Promotion	73
Company Policies	73
Security	71
Compensation	70
Advancement	69
No- Turnover intention	38
Rata- rata	72,31

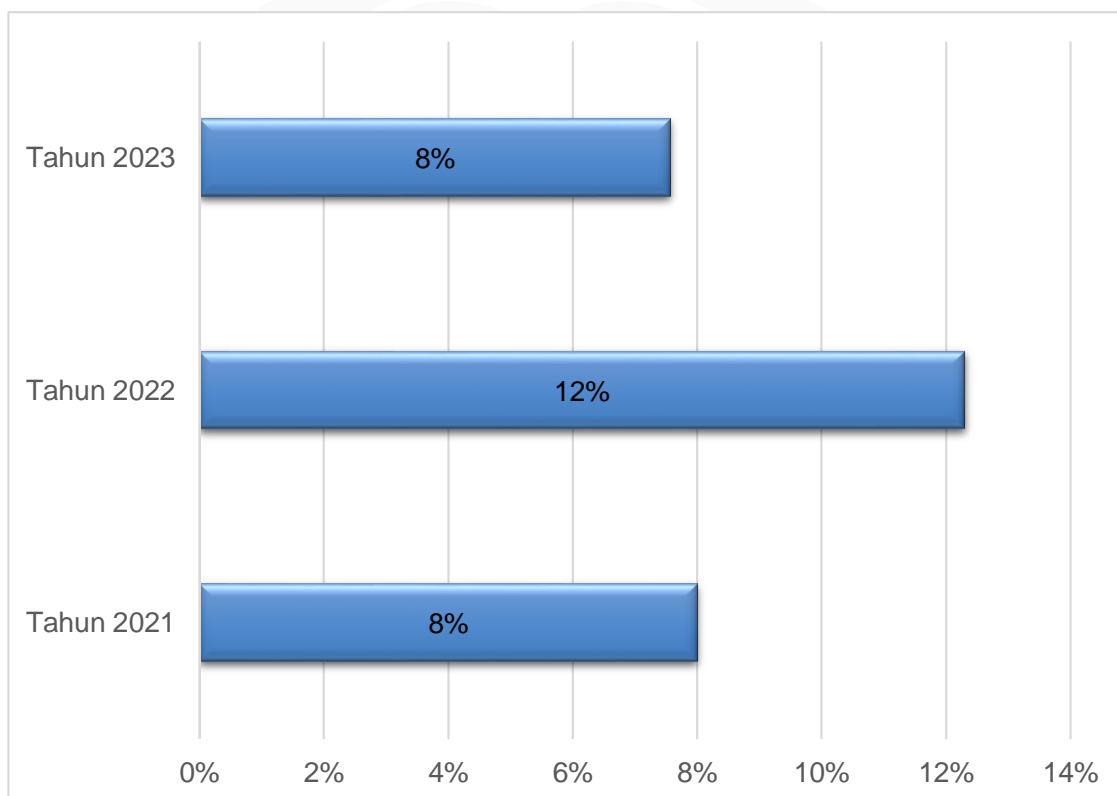
Tahun 2022

Dimensi	2022
Co-workers	93
Ability Utilization	91
Creativity	88
Independence	76
Responsibility	75
Company Policies	75
Achievement	72
Recognition	72
Promotion	67
Advancement	63
No- Turnover intention	61
Security	57
Compensation	48
Rata-rata	72,15

Hasil survei tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan terhadap kompensasi memiliki nilai rendah bahkan terendah di tahun 2022, dari 70% menjadi 48%. Penurunan yang cukup signifikan sebesar 22%. Satu sisi, dimensi untuk tidak berpindah kerja naik dari 38% menjadi 61%. Kepuasan kerja merupakan kondisi atas perasaan yang dihasilkan sebagai tanggapan terhadap lingkungan tempat kerja, kepuasan karyawan tidak dapat tidak dapat dilihat, tetapi dapat dirasakan dan terlihat dalam sikap seperti loyal, dapat berkolaborasi dengan maksimal, dan mematuhi peraturan yang ditetapkan organisasi (Luthans, 2002). Luthans menambahkan bahwa kepuasan kerja memiliki andil dalam turn over pegawai, perusahaan akan mengelola tingkat turn over agar tidak tinggi,

karena turn over yang tinggi dapat meningkatkan biaya pelatihan dan pegawai dengan kompetensi atau pengetahuan yang diinginkan akan hilang. Lalu bagaimana dengan di RSUI? Jika disandingkan antara hasil survei kepuasan dan turn over pegawainya, diperoleh data *turn over* pegawai RSUI Selama tiga tahun terakhir sebagai berikut

Grafik 2 Data Turn Over Rate Pegawai Dalam Tiga Tahun



Sumber: data internal RSUI, tahun 2023

dari grafik tersebut diperoleh bahwa tingkat turn over rate tertinggi terjadi pada tahun 2022, sebesar 12%. Turn over menurut (Ridlo, 2012) adalah proporsi jumlah anggota organisasi yang secara sukarela dan tidak, yang keluar dari organisasi untuk waktu tertentu. Umumnya turn over tidak boleh lebih dari 10% per tahun. *Turn over rate* formula adalah PHK karyawan (voluntary turn over dan involuntary turn over) dalam suatu periode dibagi angka rata-rata karyawan dalam periode tersebut. Jika angka turn over perusahaan sudah menyentuh angka 10% maka itu tergolong sangat tinggi (Raja Bambang Sutikno, 2018).

Data turn over pegawai jika dilihat berdasarkan status kepegawaian yang ada di RSUI pada tahun 2022, diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 2 Data Pegawai Mengundurkan Diri Berdasarkan Status

Status Kepegawaian	Jumlah
Pegawai Tetap	16
Pegawai Tidak Tetap	103
Jumlah	119

Sumber: data internal RSUI, tahun 2022

Chodera, Lestari, Motowidlo dan Hidayati dalam (Hutomo & Nawangsari, 2020) menyatakan bahwa *turnover intention* berkaitan hubungan pegawai dengan perusahaan tempat dia bekerja. Kepuasan kerja memiliki pengaruh negative dan berhubungan signifikan dengan *turnover intention*, kepuasan kerja pada faktor penggajian dapat memprediksi tingkat absensi dan *turnover* pegawai. Terdapat hubungan negatif antara kepuasan gaji dengan intensi keluar, artinya bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *turnover* pegawai. Sunarta, (2019) salah satu upaya yang dapat dilakukan pihak manajemen untuk meningkatkan dan mempertahankan kepuasan pegawai dengan menjalankan kewajiban perusahaan dan memberikan hak pegawai.

Mengamati data turn over program retensi yang dilakukan di RSUI dan berdasarkan wawancara pra penelitian yang dilakukan peneliti kepada kepala seksi perencanaan dan administrasi kepegawaian menyatakan bahwa upaya retensi yang dilakukan dalam jangka pendek terhadap pegawai adalah dengan menerapkan denda pinalti apabila pegawai tidak menyelesaikan kontrak kerja sesuai waktu yang ditentukan, selain itu retensi dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan sesuai kompetensi yang diinginkan dan dibutuhkan oleh rumah sakit. Apa yang disampaikan oleh Kepala seksi

perencanaan dan pengembangan sdm bahwa pelatihan dan pengembangan pegawai dianggap sebagai strategi utama untuk mempengaruhi retensi karyawan diperkuat oleh penelitian yang dilakukan (Elsafty & Oraby, 2022) Sumber daya manusia merupakan sumber daya terpenting yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan dan keuntungan dalam organisasi mana pun, oleh karena itu perencanaan dan penetapan strategi untuk mempertahankan karyawan yang terampil dan berpengetahuan adalah faktor terpenting bagi keberhasilan organisasi. Retensi karyawan dapat dicapai melalui pelatihan dan pengembangan, serta kepuasan kerja yang berdampak langsung dan positif terhadap retensi karyawan.

Upaya mempertahankan Tenaga Kesehatan yang telah tersertifikasi melalui program ikatan dinas yang diatur dalam Peraturan Direktur Utama RSUI nomor 885/SK.DIRUT/RSUI/2020 tentang ikatan dinas pelatihan yang telah diubah dengan 244/PR/DIRUT/RSUI/2021 tentang Ikatan Dinas Pelatihan. Di dalam peraturan tersebut diatur apabila pegawai yang telah memperoleh pelatihan (dengan biaya dari RSUI) mengundurkan diri sebelum selesainya masa ikatan dinas, dikenakan sanksi yaitu mengembalikan dana pelatihan (Perdir nomor 855/SK.DIRUT/RSUI/2020 dan atau mengembalikan dana pelatihan ditambah dengan semua biaya pegawai yang telah dibayarkan kepada staf tersebut selama masa ikatan dinas (Perdir nomor 244/PR/DIRUT/RSUI/2021). Ikatan dinas tersebut merupakan upaya untuk mempertahankan atau meretensi pegawai yang telah dilatih. Dengan adanya ikatan dinas, diharapkan pegawai yang telah dilatih dapat lebih lama bertahan di RSUI, artinya dapat menerapkan ilmu yang telah didapat di pelatihan untuk pengembangan RSUI. Dengan kata lain, pelatihan peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan sikap kerja yang didapat dari pelatihan adalah untuk mengoptimalkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Apakah program retensi yang dilakukan di RSUI cukup dengan pelatihan dan pengembangan pegawai? apakah pegawai yang memiliki ikatan dinas akan bertahan minimal sampai ikatan dinasnya selesai? dari wawancara pra penelitian didapat bahwa walaupun pegawai telah diikutkan pendidikan dan pelatihan dengan sistem ikatan dinas untuk waktu tertentu, dan terdapat denda pinalti jika pegawai mengundurkan diri sebelum masa ikatan dinas berakhir, tidak membuat pegawai untuk tetap bertahan di

RSUI. Mereka memilih untuk resign dan membayar denda pinalti pelatihan. Berikut adalah data denda pinalti yang peneliti dapatkan saat pra penelitian.

Tabel 3 Denda Ikatan Dinas Pelatihan dan Kontrak Kerja

Tahun	Denda Pinalti
2022	155.430.500
2023	410.251.669
Jumlah	565.682.169

Sumber: data internal RSUI, 2023

Di satu sisi, selain upaya retensi yang dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan pegawai, hasil survey kepuasan kerja yang dilakukan dalam 2 (dua) tahun terakhir menjadi *area improvement* yang dapat dikembangkan oleh RSUI untuk melakukan strategi SDM. Jika dilihat dari hasil survey kepuasan, dimensi kompensasi menempati urutan terbawah pada tahun 2022. Hal ini sejalan dengan Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool (1978) dalam Eman (2006) menemukan bahwa faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan adalah kebijaksanaan perusahaan, supervisor, kondisi kerja dan gaji. Survey kepuasan yang dilakukan di RSUI memperlihatkan ketiga nilai terendah dari kepuasan kerja pegawai, salah satunya adalah kompensasi dan manfaat.

Mengingat potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh RSUI, hasil survei kepuasan kerja pegawai dan tingkat turn over pegawai, upaya retensi melalui program pendidikan dan pelatihan, diperlukan upaya agar pegawai yang telah dibina dan dikembangkan melalui jalur pendidikan dan pelatihan dapat diretensi melalui peningkatan kepuasan kerja pegawainya. Dengan demikian perlu menjadi perhatian khusus terhadap dimensi kepuasan kerja pegawai dengan nilai rendah, yaitu dimensi

kompensasi. Kepuasan kerja pegawai menjadi penting mengingat bagi para pegawai kepuasan kerja juga merupakan sikap individu mengenai pekerjaan yang dikerjakan dalam setiap harinya. Sikap positif yang ditunjukkan dalam bekerja akan memberikan gambaran bagi tingkat kepuasan kerjanya. Pegawai yang bekerja dengan sikap senang dan nyaman di tempat kerja akan memberikan kontribusi kinerja optimal dan begitu pula sebaliknya (Sunarta, 2019).

Sangat penting bagi manajemen untuk mengembangkan strategi retensi bagi tenaga kesehatannya, yang memperhatikan kompensasi karyawan dan kepuasan kerja sebagai faktor utama. Artinya manajemen harus mampu menciptakan struktur penghargaan total yang mencakup lebih dari sekedar kompensasi. Paket kompensasi dan tunjangan karyawan harus menguntungkan sehingga menarik karyawan yang berharga untuk tetap berada di organisasi (Terera & Ngirande, 2014). Kompensasi yang

Pemberian kompensasi organisasional menurut Henderson (1994:15) dapat dalam berbagai jenis yang berbeda sebagai penghargaan dan tunjangan, seperti dasar penggajian dan pengupahan tambahan gaji dan upah, pembayaran insentif, dan berbagai tunjangan dan pelayanan lainnya. Dalam pengertian tersebut, bahwa pegawai dengan kinerja tinggi bisa mendapatkan kompensasi yang lebih dibandingkan dengan pegawai dengan kinerja rendah. Gaji pokok bisa saja sama, namun kompensasi dalam bentuk lain diluar gaji bisa berbeda, sesuai dengan tingkat kinerja yang dihasilkan pegawai. Solihah et al., (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Kompensasi, motivasi dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap retensi tenaga kesehatan, untuk itu diperlukan pemberian kompensasi untuk memotivasi tenaga kesehatan yang dapat meningkatkan retensi tenaga kesehatan.

Berdasarkan pra penelitian yang dilakukan didapatkan bahwa RSUI sebagai RS milik pemerintah yang memiliki otonomi dalam kerangka PTN BH, belum menerapkan sistem remunerasi bagi tenaga kesehatannya. Seperti yang disampaikan kepala seksi perencanaan dan administrasi kepegawaian bahwa program retensi dari sisi angka remunerasi belum ada. Kepala seksi pengembangan dan kesejahteraan SDM juga menyampaikan bahwa hasil survey kepuasan yang telah dilakukan dalam dua tahun terakhir mengharuskan rumah sakit Universitas Indonesia dapat lebih fokus pada upaya perbaikan skema kompensasi.

Dari data internal RSUI berupa kualifikasi sumberdaya manusia, survei kepuasan kerja dan tingkat turn over pegawai, dan wawancara pra survei serta tinjauan beberapa studi literature, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **Model Remunerasi Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Universitas Indonesia.**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dan didukung dengan data pra penelitian yang didapat peneliti, didapatkan pokok permasalahan yaitu:

1. Tingginya tingkat turn over pegawai di RSUI
2. Rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai pada faktor kompensasi dalam dua tahun terakhir
3. Program retensi melalui pengembangan dan pendidikan belum dapat meretensi pegawai
4. Belum ada skema remunerasi yang memperhitungkan struktur penghargaan total yang mencakup lebih dari sekedar kompensasi

C. Rumusan Permasalahan

Dari latar belakang yang telah dijelaskan diatas dan setelah melakukan identifikasi masalah yang ada di RSUI, peneliti menyusun rumusan permasalahan yang akan dibahas lebih dalam di penelitian ini, yaitu:

1. Komponen apa saja yang diperhatikan dalam perhitungan remunerasi?
2. Bagaimana model Remunerasi Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Universitas Indonesia?

D. Tujuan Penelitian

Dari rumusan permasalahan diatas, jelas bahwa peneliti menetapkan tujuan dilakukannya penelitian ini, agar dapat menjawab pertanyaan penelitian atau identifikasi masalah penelitian, yaitu:

1. Melakukan analisis mendalam terhadap komponen atau aspek yang dapat dinilai/dipertimbangkan dalam perhitungan remunerasi tenaga kesehatan di RSUI

2. Melakukan analisis terhadap model remunerasi yang dapat diusulkan untuk diterapkan di RSUI

E. Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai model remunerasi bagi tenaga kesehatan di RSUI, diharapkan dapat memberi manfaat antara lain sebagai berikut:

1. Memberikan masukan alternatif model remunerasi yang dapat diterapkan bagi tenaga kesehatan di RSUI
2. Bermanfaat bagi pengembangan ilmu administrasi dan dapat dijadikan referensi bagi peneliti lainnya dalam mengkaji model remunerasi di rumah sakit perguruan tinggi negeri

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A