



ANALISIS PENETAPAN INSENTIF FINANSIAL DI RUMAH SAKIT X KABUPATEN TULUNGAGUNG

Tatiek Margi Sukesti^{1✉}, Ratna Dwi Wulandari¹

Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga
tatiek.margi.sukesti-2022@fkm.unair.ac.id

Abstrak

Perawat merupakan salah satu sumber daya manusia yang memiliki peran penting di rumah sakit sehingga manajemen rumah sakit perlu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dengan memberikan penghargaan yang sesuai dengan kontribusi mereka dalam membangun dan meningkatkan kinerja rumah sakit. Pemberian insentif finansial termasuk salah satu cara yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai. Kesalahan dalam pemberian insentif dapat menyebabkan kerugian baik pada karyawan maupun rumah sakit, sehingga pertimbangan pada beberapa indikator perlu dilakukan agar pemberian insentif dapat berjalan dengan optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perhitungan insentif pada perawat di salah satu rumah sakit swasta di Kabupaten Tulungagung. Penelitian ini termasuk kedalam studi kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen pada bulan Oktober 2023 di RS X Kabupaten Tulungagung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif perawat dinilai dari enam jenis indeks, dengan indeks terbesar yang mempengaruhi besaran insentif adalah *competence index*.

Kata Kunci: *Perawat, Perhitungan insentif, Sistem remunerasi.*

Abstract

Nurses are one of the human resources that have an important role in the hospital so hospital management needs to create a comfortable work environment by providing rewards following their contribution in building and improving hospital performance. Providing financial incentives is one of the ways that can be done to improve employee productivity and performance. Errors in providing incentives can cause losses to both employees and hospitals, so consideration of several indicators needs to be done so that incentives can run optimally. This study aims to identify the calculation of incentives for nurses in one of the private hospitals in Tulungagung Regency. This research is a qualitative study with a case study approach. Data collection was conducted through in-depth interviews, observation, and document review in October 2023 at Hospital X Tulungagung Regency. The results showed that nurse incentives are assessed from six types of indices, with the largest index that affects the amount of incentives is the competence index.

Keywords: *Nurse, incentive calculation, remuneration system.*

@Jurnal Ners Prodi Sarjana Keperawatan & Profesi Ners FIK UP 2024

✉ Corresponding author :

Address : Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga, Surabaya, Indonesia

Email : tatiek.margi.sukesti-2022@fkm.unair.ac.id

Phone : +6281359215566

PENDAHULUAN

Setiap sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat strategis dan menentukan kinerja sebuah organisasi. Rumah sakit sebagai lembaga pelayanan kesehatan memerlukan kinerja pegawai yang optimal dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada pasien, oleh karena itu sumber daya manusia di rumah sakit merupakan aspek sentral yang menentukan kualitas pelayanan terhadap pasien (Rusmiany *et al.*, 2023). Sumber daya manusia di rumah sakit sangatlah kompleks dan sumber daya manusia yang berperan penting sebagai penentu kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan yaitu staf fungsi medik termasuk dokter umum, dokter spesialis, dan perawat (Irianto, 2023).

Kualitas dan motivasi kerja dokter dan tenaga medis dipengaruhi oleh besarnya pendapatan yang diperoleh, baik dari gaji pokok, tunjangan pelayanan kesehatan, dan tunjangan lainnya (Rusmiany *et al.*, 2023). Pemberian gaji, insentif, dan tunjangan termasuk ke dalam salah satu bentuk dari penghargaan ekstrinsik yang diterima oleh pegawai (Hiola, Dulahu dan Huntuyungo, 2023). Pemberian insentif yang sesuai dengan kebutuhan dapat mendorong motivasi pegawai untuk lebih bekerja keras. Penelitian pada perawat di RSUD dr. Zubir Mahmud ditemukan hasil bahwa gaji, tunjangan, dan bonus yang diterima berhubungan dengan motivasi kerja perawat (Anita Sahputri, Arifah Devi Fitriani dan Nur'ani, 2024). Pihak rumah sakit sepatutnya berupaya memberikan stimulus agar dapat memotivasi para pegawai melalui pemberian insentif, baik secara finansial atau non finansial dengan memperhatikan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya, agar tidak timbul kekecewaan pada mereka yang berakibat pada penurunan kinerja perusahaan (Maharani, Sudarmi dan Elfiansyah, 2021).

Sistem remunerasi merupakan hal yang harus diketahui para manajer rumah sakit, karena ketidakseimbangan sistem remunerasi antar pegawai di rumah sakit dapat menyebabkan konflik yang berkepanjangan dan menurunnya komitmen pegawai terhadap organisasi (Nurlita dan Ayuningtyas, 2017). Komponen dari sistem remunerasi adalah *fee for position*, *fee for performance*, dan *fee for people*. Besaran *fee for position* ditentukan berdasarkan peringkat dan nilai jabatan pegawai, besaran *fee for performance* diputuskan berdasarkan nilai kinerja pegawai, sedangkan *fee for people* ditentukan atas kebijakan pimpinan rumah sakit, seperti bantuan

asuransi, tunjangan keluarga, dan tunjangan hari raya (Hidayah, 2017). Dalam sistem pembayaran gaji konvensional di rumah sakit, dokter dibayar berdasarkan gaji pokok dan pelayanan kesehatan yang perhitungannya terutama didasarkan pada masa kerja, kepangkatan, golongan senioritas, dan jumlah pasien yang ditangani. Selain pemberian gaji pokok, setiap instansi biasanya juga akan memberikan insentif untuk memicu kinerja dan produktivitas kerja pegawainya (Sinurat dan Simanjorang, 2021).

Insentif merupakan salah satu unsur dari remunerasi. Pemerintah telah menetapkan sistem remunerasi dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum di Lingkungan Kementerian Kesehatan (Kementerian Kesehatan RI, 2016). Namun, sistem remunerasi tersebut hanya berlaku untuk rumah sakit BLU. Pemerintah belum mengatur sistem pemberian insentif pada rumah sakit milik badan nirlaba maupun milik perusahaan. Pemerintah tidak melihat perbedaan fundamental antara perilaku rumah sakit milik badan nirlaba dengan rumah sakit milik perusahaan, sehingga tidak melihat adanya kebutuhan untuk kebijakan insentif yang khusus untuk mereka memberikan sesuatu kepada seseorang atas jasa yang telah diberikannya (Dewi dan Laksono, 2010). Namun rumah sakit swasta dapat menggunakan istilah-istilah dan aturan terkait sistem insentif setelah dilakukan penyesuaian terhadap kebutuhan rumah sakit. Rumah Sakit X merupakan salah satu rumah sakit swasta yang ada di Kabupaten Tulungagung. Kebijakan terkait tunjangan pada pegawai rumah sakit telah diatur kedalam peraturan perusahaan yang diperbarui setiap tiga tahun sekali. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi gambaran perhitungan insentif yang diterapkan pada Rumah Sakit X Kabupaten Tulungagung.

METODE

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan telaah dokumen. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi terkait implementasi insentif di Rumah Sakit X Kabupaten Tulungagung. Telaah dokumen dilakukan untuk melihat dokumen implementasi insentif perawat di Rumah Sakit X. Pengambilan data dilakukan pada bulan Oktober 2023. Teknik

analisa yang dilakukan pada data hasil kualitatif dengan teknik analisa konten yaitu merapikan catatan untuk mengubahnya menjadi laporan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Insentif merupakan penghargaan yang diberikan oleh organisasi untuk memotivasi pegawai agar dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Manajemen perlu memutuskan kriteria apa yang diperlukan untuk memberikan penghargaan atas pencapaian pegawai di masa lalu (Noorazem, Md Sabri dan Mat Nazir, 2021). Pada penelitian ini menghitung besaran insentif perawat, dimana perhitungan insentif pegawai Rumah Sakit X telah diatur dalam peraturan perusahaan. Pengaturan sistem pengupahan pada pegawai Rumah Sakit X selalu diperbarui setiap tiga tahun sekali. Pembaharuan terakhir yang dilakukan adalah pemberian insentif mengacu pada Bab VI Peraturan Perusahaan Periode 2022-2024 tentang pengupahan. Upah yang dibayarkan kepada pegawai rumah sakit diatur menurut jabatan yang dipegang, jenis dan sifat pekerjaan, keahlian/kecakapan, prestasi, dan konduite, serta pengalaman dan masa kerja. Pembayaran upah dilakukan satu kali dalam satu bulan dan upah terendah disesuaikan dengan upah minimum yang telah ditetapkan oleh pemerintah daerah.

Besaran insentif yang diterima oleh perawat dihitung berdasarkan pola indexing yang merupakan hasil penjumlahan dari beberapa objek yang telah disepakati sebelumnya. Besaran insentif pada pegawai RS X ditetapkan berdasarkan enam indeks, meliputi *basic index*, *competency index*, *position index*, *emergency index*, *risk index*, dan *performance index* dimana nilai pada masing-masing indeks telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga besaran insentif pegawai di Rumah Sakit X Kabupaten Tulungagung tidak sama jumlahnya meskipun memiliki profesi yang sama.

Basic index merupakan insentif dasar bagi seluruh pegawai yang standarnya diadopsi dari gaji pokok pegawai yang bersangkutan. Setiap nilai Rp70.000,00 sama dengan 1 (satu) nilai indeks. Jadi nilai indeks seorang pegawai dengan gaji pokok Rp700.000,00 akan mendapat nilai indeks sebesar 10 (sepuluh). *Competency index* merupakan penghargaan yang didasarkan pada pendidikan terakhir atau keterampilan bersertifikat pegawai. Komponen selanjutnya adalah *position index*, yaitu penilaian terhadap beban jabatan yang diemban pegawai yang bersangkutan. Kemudian *emergency index* merupakan penilaian terhadap

frekuensi beban kegawatdaruratan yang harus disegerakan. Selain itu, komponen lain yang perlu diperhitungkan adalah *risk index* yang merupakan nilai untuk risiko yang diterima pegawai akibat pekerjaannya. Komponen terakhir yaitu *performance index* yang dihitung berdasarkan dua kali nilai dari basic indeks pegawai.

Tahapan selanjutnya yaitu menentukan bobot pada setiap indeks. Bobot sebelumnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan. Nilai bobot tertinggi pada variabel indeks insentif yaitu pada *competency index* sebesar 5 poin. Kemudian Setelah diketahui nilai indeks dan bobot maka langkah selanjutnya yaitu menghitung skor yang didapatkan dari hasil perkalian antara indeks dan bobot. Seluruh hasil skor dijumlah sehingga didapatkan nilai total skor dari pegawai yang bersangkutan. Perhitungan insentif pegawai Rumah Sakit X Tulungagung didapatkan dari perhitungan (skor total individu dibagi skor total seluruh pegawai RS) dikali volume insentif.

Pada penelitian ini, pemberian insentif pada pegawai yang diteliti berupa penghargaan finansial. Berikut merupakan contoh perhitungan insentif pada perawat yang bertugas sebagai kepala bidang administrasi pada Rumah Sakit X dengan gaji pokok Rp700.000,00 dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Perhitungan insentif pegawai Rumah Sakit X Kabupaten Tulungagung

Objek	Index	Bobot	Skor
Basic Index:			
Setiap Rp70.000 bernilai index 1	10	1	10
Competency Index:			
D3/D2/D1/Sederajat	3	5	15
Position Index:			
Kepala bidang/ Kepala unit/ Manajer/ Setara	4	4	16
Emergency Index:			
Rendah	1	1	1
Risk Index:			
Rendah	1	1	1
Performance Index:			
2x nilai basic index	20	4	80
Total skor			123

Diketahui volume insentif dalam bulan September sebesar Rp75.000.000,00 dan skor total seluruh pegawai rumah sakit sebesar 16.800 poin. Sehingga insentif yang diterima oleh kepala bidang administrasi Rumah Sakit X Kabupaten Tulungagung sebesar Rp549.107,14.

Salah satu objek yang memberikan proporsi besar dalam perhitungan insentif di Rumah Sakit X adalah *performance index*. *Performance index* sendiri mengukur pencapaian kerja dari pegawai, atau dikaitkan dengan kinerja individu. Semakin tinggi nilai kinerja maka akan semakin besar pula insentif yang didapatkan. Hal ini sesuai dengan penelitian Hermina dan Yosepha (2019) dimana pemimpin perusahaan perlu melakukan kenaikan gaji dan meningkatkan pemberian insentif kepada pegawai yang berprestasi atau kepada pegawai yang hasil kerja mereka telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Insentif termasuk kedalam salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan. Selain insentif berupa uang, insentif juga dapat diberikan dalam bentuk non-finansial seperti penghargaan atas prestasi kerja yang diraih, promosi jabatan, jaminan hari tua, tunjangan kesehatan, hiburan, perumahan dan sebagainya. Pemberian insentif secara efektif melalui pengakuan, penghargaan finansial, pengembangan karir dan memberikan dukungan lainnya dapat membuat pegawai merasa lebih termotivasi untuk bekerja secara optimal sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien (Watung *et al.*, 2021; Maruapey dan Sastrawan, 2023). Apabila gaji yang diterima oleh seorang pegawai dianggap layak dan dapat memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari dan ditambah dengan bonus atau insentif yang didapatkan sebagai penghargaan atas hasil kerja mereka, maka mereka akan semakin termotivasi untuk bekerja secara maksimal (Noorazem, Md Sabri dan Mat Nazir, 2021). Selain meningkatkan motivasi pegawai, sistem insentif juga dapat mendorong terciptanya *knowledge sharing* pada pegawai yang dapat meningkatkan kinerja pegawai (Nani dan Vinahapsari, 2020).

Meskipun pemberian insentif dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai, namun pemberian insentif juga memiliki risiko kerugian apabila dilakukan secara keliru. Hal ini tentunya dapat membentuk lingkungan kerja dan bisnis yang tidak sehat, sehingga organisasi tidak dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Pemberian insentif yang tidak akurat dapat menurunkan efektivitas proses perencanaan produksi, menurunkan efisiensi produksi, serta menurunkan kinerja pegawai. Tidak semua pegawai akan melakukan pekerjaan yang lebih baik meskipun mereka telah insentif. Selain itu, pemberian insentif yang tidak akurat akan memunculkan rasa ketidakadilan pada pegawai karena standar kompensasi yang sulit diukur. Hal ini didukung oleh

penelitian Fadli (2020) dimana pemberian kompensasi yang adil dan sesuai dengan harapan kepada pegawai dapat memotivasi pegawai rumah sakit swasta untuk meningkatkan kinerjanya. Untuk itu, pengelolaan insentif harus didasarkan pada syarat-syarat yang secara langsung dapat mempengaruhi semangat pegawai dalam bekerja.

Pihak manajemen sumber daya manusia di rumah sakit harus mengoptimalkan penerapan mekanisme pemberian insentif sesuai dengan perkembangan terkini rumah sakit dan tuntutan dari pegawainya, sehingga kebutuhan pegawai dari berbagai departemen dapat terpenuhi. Cara ini dapat menjadi alasan agar pegawai tetap tinggal dan bekerja keras untuk memberikan kontribusi yang maksimal kepada rumah sakit (Liu, 2019). Terdapat lima hal yang perlu diperhatikan pada saat merancang sistem remunerasi yang berkeadilan, yang pertama yaitu adil dan proporsional, dalam merancang sistem remunerasi harus objektif dalam menetapkan nominal dan proporsional dalam pengukurannya. hal kedua yang harus yaitu remunerasi yang diberikan harus layak dan wajar, dan menguntungkan baik pihak instansi maupun pegawai. Selanjutnya, sistem remunerasi menggunakan sistem merit, yaitu remunerasi diberikan kepada pegawai berdasarkan kinerja mereka berdasarkan hasil evaluasi yang mengacu pada parameter penilaian kinerja. Aspek kompetitif juga perlu diperhatikan dalam merancang sistem remunerasi, seperti kompetensi yang dimiliki dan dibawa oleh orang untuk melakukan pekerjaannya seperti yang dipersyaratkan. Hal terakhir yang perlu diperhatikan yaitu transparansi, berupa keterbukaan dalam penetapan gaji dan tunjangan, menetapkan syarat kenaikannya masing-masing harus diketahui dan mudah dipahami oleh pegawai (Meilinda, Budianto dan Kader, 2019).

SIMPULAN

Pemberian insentif pegawai Rumah Sakit X Kabupaten Tulungagung telah diberikan dengan terbuka sesuai dengan prinsip keadilan dimana setiap pemberiannya. Penentuan insentif pegawai Rumah Sakit X dinilai berdasarkan *basic index*, *competency index*, *position index*, *emergency index*, *risk index*, dan *performance index*. *Performance index* memiliki nilai tertinggi dalam penentuan insentif. Saran bagi Rumah Sakit X Kabupaten Tulungagung untuk mempertahankan penentuan sistem perhitungan insentif finansial sesuai dengan tugas dan prestasi mereka agar dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai. Rumah Sakit X juga diharapkan untuk

memperhatikan kebutuhan pegawai agar pemberian insentif dapat berjalan dengan optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Anita Sahputri, Arifah Devi Fitriani dan Nur'ani (2024) "Faktor yang Berhubungan dengan Motivasi Kerja Perawat Pelaksana di Ruang Rawat Inap RSUD dr. Zubir Mahmud Kabupaten Aceh Timur Tahun 2023," *Jurnal Ners*, 8(1), hal. 338–346.
- Dewi, S. dan Laksono, T. (2010) *Menuju Kebijakan Pajak yang lebih adil untuk RS Nirlaba*. Tersedia pada: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22940812>.
- Fadli, R.F. (2020) *Tinjauan Sistematis: Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Swasta*. Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju.
- Hermi, U.N. dan Yosepha, S.Y. (2019) "The Model of Employee Performance," *Internatioanl Review of Management and Marketing*, 9(3), hal. 69–73. Tersedia pada: <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.32>.
- Hidayah, N. (2017) *Sistem Renumerasi Sebagai Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit*. Yogyakarta: LP3M Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Tersedia pada: http://repository.umy.ac.id/bitstream/handle/123456789/31310/MONOGRAF_SISTEM_REMUNERASI_RUMAH_SAKIT.pdf?sequence=1.
- Hiola, D.S., Dulahu, W.Y. dan Huntoyungo, D.M. (2023) "Analisis Penghargaan Dan Retensi Pada Perawat Baru di Rumah Sakit," *Jurnal Ners*, 7(1), hal. 186–190. Tersedia pada: <https://doi.org/10.31004/jn.v7i1.12864>.
- Irianto, T.D. (2023) "Model Remunerasi Jasa Pelayanan Yang Berkeadilan Bagi Karyawan Rumah Sakit Pemerintah Daerah," *Jurnal Ners*, 7, hal. 1459–1468. Tersedia pada: <http://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/ners/article/view/19200>.
- Kementerian Kesehatan RI (2016) *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 63 Tahun 2016 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum di Lingkungan Kementerian Kesehatan*. Tersedia pada: <http://ditjenpp.kemendiknas.go.id/arsip/bn/2016/bn1876-2016.pdf>.
- Liu, Z. (2019) "Analysis on the Application of Incentive Mechanism in Human Resource Management," in *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Atlantis Press. Tersedia pada: <https://doi.org/10.32629/rerr.v1i2.68>.
- Maharani, D.R., Sudarmi dan Elfiansyah, H. (2021) "Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pos Regional x Makassar," *Jurnal Unismuh*, 2(1), hal. 17–31. Tersedia pada: <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/kim/ap/index>.
- Maruapey, M.H. dan Sastrawan, B. (2023) "Analysis Of Incentive Provision At The Regional General Hospital Of Bogor City," 6(3), hal. 2107–2118.
- Meilinda, H., Budianto, A. dan Kader, A. (2019) "Pengaruh Remunerasi dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai (Suatu Studi Pada Balai Besar Wilayah Sungai Citanduy Banjar)," *Business Management and Entrepreneurship Journal*, 1(3), hal. 141–154. Tersedia pada: <https://jurnal.unigal.ac.id/bmej/article/view/2322>.
- Nani, D.A. dan Vinahapsari, C.A. (2020) "Efektivitas Penerapan Sistem Insentif Bagi Manajer Dan Karyawan," *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 6(1), hal. 44–54.
- Noorazem, N.A., Md Sabri, S. dan Mat Nazir, E.N. (2021) "The Effects of Reward System on Employee Performance," *Jurnal Intelek*, 16(1), hal. 40–51. Tersedia pada: <https://doi.org/10.24191/ji.v16i1.362>.
- Nurlita, D. dan Ayuningtyas, D. (2017) "Analisis Implementasi Basic Index PPK BLUD Pada Insentif Perawat di RSUD Pasar Rebo Jakarta Timur," *Jurnal Persada Husada Indonesia*, 4(12), hal. 2–5.
- Rusmiyany, P. et al. (2023) "Feasibility Study of Remuneration System and Employee Performance Recording Based On Digital Media in Payangan General Hospital," *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 07(04), hal. 12–30.
- Sinurat, L. dan Simanjorang, R.M. (2021) "Sistem Pendukung Keputusan Pemberian Insentif Pegawai RSUD Dr. Hadrianus Sinaga dengan Menggunakan Metode Weighted Proroduct," *Djtechno: Jurnal Teknologi Informasi*, 2(2), hal. 108–117. Tersedia pada: <https://doi.org/10.46576/djtechno.v2i2.1588>.
- Watung, S.R. et al. (2021) "The Effect of

Incentives Provision on Work Commitment of Employees at Bethesda General Hospital of Tomohon City,” *Society*, 9(2), hal. 643–653. Tersedia pada: <https://doi.org/10.33019/society.v9i2.273>.