

## **Analisis Penetapan Kompensasi Pegawai Pada Koperasi Pegawai RSUD Tarakan Jakarta**

**Nesya Afidhoh, Galuh Pancawati**  
**Politeknik STIA LAN Jakarta**

[Nesyaafid15@gmail.com](mailto:Nesyaafid15@gmail.com), [galuhpancawati@gmail.com](mailto:galuhpancawati@gmail.com)

### ***Abstract***

*Appropriate compensation management is one of the important factors to enhance employee job satisfaction, which influences their contribution to the organization. This study aims to describe the process of determining employee compensation at RSUD Tarakan Jakarta Cooperative, compare the existing compensation management with compensation management theories, and validate the fairness and suitability of the compensation provided to the employees of RSUD Tarakan Jakarta Cooperative. This research adopts a descriptive qualitative approach. The research findings indicate that the amount of compensation provided is adjusted according to the income of RSUD Tarakan Jakarta Cooperative, and the process of determining compensation is carried out through deliberations between supervisors and cooperative members. The existing compensation management aligns with compensation management theories, although there are still shortcomings in its implementation at each stage. Despite its imperfect execution, the compensation provided to employees is considered to fulfill the principles of fairness and suitability, although the company needs to prioritize transparency in every policy implementation.*

**Keywords:** *Compensation Determination, Employees, Cooperative*

### **Abstrak**

Manajemen kompensasi yang tepat merupakan salah satu faktor penting untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai yang berpengaruh kepada kontribusi pegawai kepada organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses penetapan kompensasi pegawai di Koperasi RSUD Tarakan Jakarta, membandingkan manajemen kompensasi yang ada dengan teori manajemen kompensasi, serta membuktikan keadilan dan kelayakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai Koperasi RSUD Tarakan Jakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa besaran kompensasi yang diberikan disesuaikan dengan pendapatan Koperasi RSUD Tarakan Jakarta serta proses penetapan kompensasi dilakukan melalui musyawarah antara pengawas dan anggota koperasi. Manajemen kompensasi yang ada sudah sesuai dengan teori manajemen kompensasi, meskipun masih terdapat kekurangan dalam pelaksanaan pada setiap prosesnya. Meski pelaksanaannya belum sempurna, kompensasi yang diberikan kepada pegawai dinilai telah memenuhi asas keadilan dan kelayakan meskipun dalam pelaksanaannya perusahaan perlu memperhatikan keterbukaan pada setiap kebijakan.

**Kata kunci :** Penetapan Kompensasi, Pegawai, Koperasi

## **PENDAHULUAN**

Guna mencapai tujuan (*goals*) organisasi sering kali dihadapkan dalam sebuah permasalahan, salah satunya adalah permasalahan Sumber Daya Manusia. Sumber daya manusia sangat penting karena suksesnya suatu instansi pemerintah atau organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta didukung oleh beberapa faktor pendukung lainnya (Citra, 2015).

Penemuan permasalahan SDM dalam proses pencapaian tujuan organisasi merupakan hukum pasti yang tidak dapat dihindari, terdapat dua jenis permasalahan yaitu permasalahan *internal* dan *external*. Permasalahan SDM *external* adalah permasalahan yang berasal dari luar organisasi seperti faktor ekonomi, faktor sosial, faktor politik, faktor hukum, faktor teknologi dan faktor pasar tenaga kerja serta masalah-masalah dari luar lainnya yang memiliki keterkaitan dengan sumber daya manusia, meski begitu permasalahan dari luar (*external*) cukup mudah disadari jika dilihat dari dampak yang ditimbulkan.

Namun permasalahan yang sering kali tidak disadari adalah permasalahan SDM yang ditimbulkan dari dalam (*internal*) atau dari komponen instansi itu sendiri, salah satu permasalahan SDM yaitu mengenai bagaimana fungsi dari manajemen SDM itu sendiri, dimana fungsi manajemen SDM yang dikatakan belum maksimal, oleh karena itu seorang *manager* organisasi perlu memiliki kepekaan terhadap kemungkinan permasalahan SDM yang akan terjadi dalam proses pencapaian tujuan organisasi dengan menciptakan produk manajemen SDM yang dapat membantu dalam menangani permasalahan yang terjadi.

Salah satu produk manajemen SDM adalah manajemen kompensasi, manajemen kompensasi menentukan retensi perekrutan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, dan merupakan dasar keterlibatan individu untuk memperkuat kinerja karyawan (Grenere, 2014). Manajemen kompensasi adalah instrumen yang berguna di tangan manajemen untuk berkontribusi pada efektivitas organisasi dan dapat berdampak positif pada perilaku dan produktivitas karyawan (Bustamam, 2014).

Alasan lainnya mengapa manajemen kompensasi ini penting, karena kepuasan pegawai atas kompensasi yang diberikan berpengaruh kepada kualitas kerja pegawai. Pernyataan tersebut dikuatkan oleh hasil penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan akan berkontribusi tinggi pada organisasi terutama dalam mencapai keunggulan kompetitif pesaingnya (Abayomi & Ziska, 2014). Selain itu manajemen kompensasi yang tepat mampu memberikan motivasi, mempertahankan pegawai, meningkatkan bakat pegawai, serta meningkatkan kinerja pegawai. Manajemen kompensasi dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras dan berkinerja lebih baik (Fatah, 2018). Sehingga secara tidak langsung meningkatkan kualitas instansi atau perusahaan serta mengurangi kemungkinan-kemungkinan permasalahan SDM yang akan terjadi seperti menurunnya semangat pegawai dalam melakukan pekerjaan, ketidakpuasan yang mengakibatkan banyaknya pegawai keluar dari instansi hingga menelantarkan pekerjaan yang seharusnya dikerjakan yang mana kompensasi termasuk salah satu faktor kunci dalam proses pengembangan kualitas SDM (Yuanita dan Lindawati, 2016). Selain itu sistem kompensasi telah menarik perhatian yang besar dari para peneliti dan praktisi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, alasan utama untuk perhatian ini adalah peran kebijakan gaji dalam mempengaruhi perilaku pekerja dan kinerja organisasi. (Boselie, 2010; Gerhart and Rynes, 2003; Gerhart et al., 1995).

Pernyataan ini dikuatkan Kembali dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2016) yaitu, kompensasi yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja dan motivasi kerja, serta hasil kerja yang artinya bahwa seharusnya pegawai merasa puas dengan kompensasi yang diberikan oleh instansi. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Lai (2011) menunjukkan korelasi positif antara karyawan dan kepuasan kerja berdasarkan pembayaran. lingkungan kerja maupun pelatihan juga memiliki pengaruh langsung terhadap pengembangan karir (Karunia et al., 2023). Pembelajaran jarak jauh lebih disukai oleh alumni karena fleksibilitasnya, namun diperlukan fasilitator berkualitas lebih tinggi dalam menyampaikan konten melalui teknologi informasi (Rahayu et al., n.d.). Pengembangan kompetensi sebagai pendekatan utama untuk meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi diterapkan tidak hanya di sektor swasta, tetapi juga di sektor publik ("The Reform of Apparatus Competence Development in Indonesia," 2023). Sementara itu, kualitas sistem tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pengguna, tetapi kualitas informasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pengguna (Suryanto et al., 2023).

Namun kondisi tersebut berbeda dengan yang terjadi pada Koperasi Pegawai RSUD Tarakan Jakarta yang selanjutnya disebut KPRTJ yang mana disampaikan oleh NA salah satu pegawai manajemen di KPRTJ ketika dilakukannya wawancara pra-penelitian, dimana NA menyampaikan bahwa pada tahun 2020 terdapat pegawai yang mengajukan *resign* dikarenakan tidak puas atas kompensasi yang diterima, yang mana pegawai tidak puas atas kompensasi yang tidak ada kenaikan sejak tahun 2018.

Berdasarkan data anggota di tahun 2018, KPRTJ memiliki anggota sebanyak 342 anggota dan mengalami peningkatan di setiap tahunnya, sampai pada di tahun 2022 jumlah anggota KPRTJ menjadi 581 anggota. Kemudian berdasarkan laporan pasien rawat jalan RSUD Tarakan Jakarta rata-rata per-hari untuk bulan januari-november 2022 yang dibuat oleh operator pendaftaran *online* RSUD Tarakan Jakarta sejumlah 600 pasien per-hari yang mana jumlah ini jauh berbeda dengan jumlah pasien rawat jalan rata-rata per-hari pada tahun 2018 yaitu sejumlah 300 pasien. Berdasarkan data tersebut dapat dibuat kesimpulan sementara bahwa pendapatan koperasi tahun 2022 berbeda dengan pendapatan koperasi tahun 2018. Adapun hubungan antara meningkatnya pendapatan koperasi dengan kompensasi pegawainya adalah karena ketetapan kompensasi diberikan berdasarkan Pasal 57 ayat (2) UU No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian yang menyebutkan bahwa gaji dan tunjangan setiap pengurus ditetapkan oleh rapat anggota atas usul pengawas dan bukan berdasarkan peraturan upah dari Permenaker No.18 Tahun 2022 yang mengatur mengenai besaran upah minimum *regional* sehingga erat kaitanya antara pendapatan koperasi dengan kompensasi yang diterima oleh pegawainya. Berdasarkan data tersebut, melihat jumlah anggota yang di *handle* dan sasaran layanan serta jasa yang disediakan meningkat maka seharusnya terdapat perbedaan besaran kompensasi yang diterima oleh pegawai KPRTJ di tahun 2018 dengan 2022.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti kemudian melakukan survei pra-penelitian untuk mendapatkan informasi mengenai fenomena yang terjadi, kepada 20 pegawai KPRTJ dengan memberikan kuisisioner berupa pernyataan atas produk manajemen SDM yang ada di KPRTJ yang disertakan jawaban setuju dan tidak setuju untuk mendapatkan jawaban yang tepat atas pernyataan yang disebutkan.

Pernyataan yang terdapat pada kuisisioner dipilih serta dikembangkan berdasarkan dari salah satu tujuan manajemen SDM umum yaitu kepuasan kerja, dimana terdapat beberapa faktornya antara lain kompensasi, kondisi kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dihormati dan diakui, dan keamanan kerja sehingga menjadi sebuah pernyataan yang dapat mengerucutkan hasil survei untuk mendapatkan penjelasan atas fenomena yang ada di KPRTJ.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Kompensasi**

Seorang yang bekerja sebagai pegawai pastinya memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut adalah dengan memiliki pendapatan, yang didapatkan dengan cara bekerja disuatu perusahaan atau instansi sebagai bayaran atas segala sesuatu yang sudah dikeluarkan untuk perusahaan/instansi. Instansi juga membutuhkan hasil dari usaha yang diberikan oleh seorang pegawai. Salah satu cara untuk meningkatkan hasil kerja dari seorang pegawai adalah sebuah kompensasi. Menurut (Hasibuan,2019) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung, atau tidak langsung, yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan pada instansi. untuk meningkatkan kinerja perusahaan, implikasi manajerial yang dapat disarankan antara lain adalah menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi, menyediakan fasilitas kerja yang baik untuk meningkatkan produktivitas, melaksanakan perlindungan tenaga kerja, menciptakan suasana kerja yang kondusif, serta mendorong keterlibatan dalam organisasi dan disiplin untuk mencapai kinerja kerja yang optimal (Karunia, 2020).

Dalam garis besar yang sama, (Nawawi,2011) Menjelaskan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Serta menurut (Handoko,2014), kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Selain itu ada beberapa pendapat dari para ahli lainnya mengenai kompensasi yaitu:

- 1) Menurut Sihotang (2007), kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi pegawai dan manajer, baik berupa finansial maupun barang dan jasa

pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan.

- 2) Menurut Garry Dessler (2012), kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan.
- 3) Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2014), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Maka dapat disimpulkan kompensasi adalah imbalan dalam bentuk fisik maupun non fisik yang diberikan oleh instansi dengan menyesuaikan jasa atau tenaga yang diberikan oleh seseorang yang memiliki fungsi atau tujuan yang beragam seperti, meningkatkan produktivitas, meningkatkan motivasi kerja serta kepuasan terhadap perusahaan atau jasa yang telah diberikan:

### **Klasifikasi Kompensasi**

Mondy dan Noe (Marwansyah 2014: 276) membagi kompensasi ke dalam kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial terdiri atas kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung.

- 1) Kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seseorang dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi.
- 2) Kompensasi finansial tidak langsung atau *benefits*, kompensasi finansial tidak langsung atau *benefits* meliputi semua bentuk balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam kompensasi finansial langsung, seperti tunjangan-tunjangan, asuransi, bantuan sosial karyawan, dan sebagainya.

### **Tujuan Kompensasi**

Pemberian kompensasi menjadi bagian dari manajemen SDM dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan  
Sistem kompensasi memberi peluang kepada instansi untuk memperoleh karyawan atau tenaga kerja yang memenuhi syarat (*qualified*). Salah satu daya tarik yang dilihat oleh karyawan yang memenuhi syarat adalah keberadaan sistem kompensasi yang baik. Sebaliknya, karyawan *qualified* memilih untuk keluar dari organisasi atau instansi karena merasa kecewa dengan sistem kompensasi yang buruk. Misalnya adalah terjadinya eksodus karyawan massal dari instansi A ke instansi B yang menunjukkan bahwa sistem kompensasi di instansi B lebih baik dibandingkan dengan instansi A.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada  
Peranan sistem kompensasi sangat berpengaruh terhadap keinginan bertahan para karyawan yang memenuhi syarat pada suatu instansi. Sistem kompensasi yang kurang baik di tengah suasana kompetitif pada suatu instansi akan mempersulit organisasi mempertahankan karyawan mereka.
- 3) Menjamin keadilan  
Tujuan dari sistem kompensasi yang baik adalah menegakkan serta keadilan. Instansi harus membayarkan karyawan imbalan layak dan sepadan atas hasil kerja dan prestasi kerja mereka selama berada di dalam organisasi.
- 4) Menghargai  
perilaku yang diinginkan Nominal pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai wujud penghargaan instansi kepada karyawan mereka. Ketika karyawan memiliki perilaku sesuai dengan apa yang diharapkan instansi, penilaian kinerja yang didapatkan

tentu akan lebih baik dibandingkan mereka yang berperilaku kurang sesuai harapan. Kesadaran karyawan akan perilaku mereka di instansi akan semakin meningkat dengan adanya penilaian kinerja sekaligus merasa mendapat apresiasi dengan adanya kompensasi tersebut.

#### 5) Mengendalikan biaya-biaya

Jika dihitung dalam jangka pendek, pemberian kompensasi kepada karyawan berprestasi akan melambungkan biaya. Namun dari pandangan jangka panjang, biaya-biaya yang tidak perlu menjadi ditekan melalui kinerja karyawan yang lebih efektif dan efisien yang mendapatkan kompensasi. Biaya-biaya yang tidak perlu tersebut merupakan akibat dari produktivitas karyawan yang rendah yang pekerjaannya kurang efektif dan efisien. Sistem kompensasi ini diharapkan dapat menjadi motivasi bagi karyawan menjadi bekerja lebih produktif dan efisien serta efektif, untuk mengurangi pengeluaran instansi sekaligus meningkatkan pemasukan. ( R. Sabrina, 2021 ).

### Fungsi Kompensasi

Menurut Martoyo (1994), fungsi kompensasi adalah sebagai berikut:

#### 1) Menggunakan HR lebih efisien dan lebih efisien

Nilai tinggi dari kompensasi yang diperoleh karyawan melibatkan manfaat maksimal dan manfaat yang diperoleh oleh karyawan organisasi atau instansi. Jumlah kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi atau produktivitas tenaga kerja rendah karyawan. Karyawan yang paling sukses mempengaruhi biaya kerja yang tidak perlu (disebabkan oleh efisiensi yang kurang efektif dan pekerjaan) berkurang. Dengan kata lain, kompensasi mampu memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan lebih efisien.

#### 2) Menggalakkan kestabilan dan pertumbuhan ekonomi

Sistem penghargaan yang baik mempengaruhi kestabilan organisasi dan secara tidak langsung turut serta dalam mendorong kestabilan dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya, pergolakan di kalangan pekerja boleh berlaku akibat ketidakpuasan dengan sistem kompensasi yang buruk. Pergolakan ketidakpuasan ini secara ber-ansur-ansur akan mewujudkan ekonomi yang rentan. Teori ini disimpulkan kembali oleh teori yang dikemukakan oleh R. Sabrina (2021) yaitu, Asas Kompensasi:

### Sistem Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya : sistem waktu, sistem hasil (*output*) dan sistem borongan.

### Pengertian Manajemen Kompensasi

Management kompensasi memiliki beberapa tujuan penting. Secara umum tujuan management kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis dan menjamin keadilan internal dan eksternal (Keith Davis & Werther W.B, 1996).

Keadilan internal merupakan suatu kriteria keadilan dari kompensasi yang diterima karyawan dari pekerjaannya dikaitkan dengan nilai internal masing-masing pekerjaan. Keadilan internal juga mengidentifikasikan bahwa posisi yang lebih disukai atau karyawan dengan kualifikasi lebih tinggi dalam perusahaan haruslah diberi kompensasi yang lebih tinggi pula (Smith, 1990).

Menurut Gary Dessler (2015) management kompensasi dapat diterapkan dalam beberapa hal antara lain survey gaji dan upah, evaluasi pekerjaan, pengelompokan pekerjaan, memberikan kompensasi pada setiap tingkat pembayaran dimana dibagi menjadi dua yaitu kompensasi *financial* dan kompensasi *non financial*.

### 1) Survey Gaji dan Upah

Survei kompensasi merupakan sebuah metode yang digunakan untuk mengetahui apakah karyawan diberikan pembayaran yang sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini agar pengusaha mampu berkompetisi dalam memperoleh karyawan atau tenaga kerja yang berkualitas dengan memberikan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dibebankan.

Survei kompensasi merupakan data dasar dalam penetapan kompensasi karyawan. Sebagai sebuah hasil dari proses evaluasi pekerjaan, maka pekerjaan diurutkan sesuai dengan nilai dari pekerjaan. Untuk menentukan tarif perusahaan yang adil dan sesuai, sebagian besar perusahaan menggunakan sistem survei kompensasi secara rutin untuk mendapat hasil yang komparatif tentang kebijakan, praktik, dan metode pembayaran gaji dari organisasi lain (Dessler, 2015).

### 2) Evaluasi Pekerjaan

Untuk menentukan sebuah manajemen kompensasi yang sesuai menurut Dessler (2015), dibutuhkan metode evaluasi dan analisis pekerjaan yaitu penyusunan peringkat pekerjaan dimana metode ini disusun berdasarkan analisis pekerjaan dan kemudian dibuat penyusunan dari tiap pekerjaan tersebut secara subjektif.

Metode ini terdapat 5 tahapan untuk melakukan evaluasi pekerjaan dengan tahapan ini yaitu Informasi pekerjaan dimana Informasi yang dikumpulkan berupa deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan semacamnya, lalu memilih dan mengelompokkan pekerjaan dimana hal ini dilakukan biasanya diurutkan berdasarkan kedudukan atau kelompok pekerjaan, Faktor kompensasi dimana faktor kompensasi biasanya ditentukan berdasarkan faktor tertentu misal tingkat kerumitan pekerjaan atau menilai tingkat berdasarkan tugas keseluruhan, Tingkatan pembayaran dimana dilakukan dengan pembuatan tabel dan menyusun tingkatan pekerjaan tersebut, dan terakhir Penggabungan rating dimana hal ini merupakan langkah terakhir untuk melakukan evaluasi pekerjaan.

Langkah ini merupakan merata – rata nilai dari masing – masing pekerja. Metode lainnya adalah penilaian kelas pekerjaan atau klasifikasi pekerjaan lebih spesifik dibandingkan dengan penentuan peringkat pekerjaan, metode perbandingan faktor merupakan metode peringkat khusus yang membandingkan antar faktor-faktor pekerjaan yang terkait. Faktor-faktor ini meliputi unsur-unsur umum untuk semua pekerjaan yang dievaluasi seperti tanggung jawab, keahlian atau ketrampilan, dan syarat-syarat pekerjaan (pendidikan, pengalaman, dan kompleksitas), dan metode sistem *point* yang mengevaluasi faktor-faktor tiap pekerjaan (seperti tanggung jawab dan usaha) dengan menggunakan unsur upah sebagai metode pembanding faktor.

### 3) Pengelompokan Pekerjaan

Saat menggunakan evaluasi pekerjaan untuk menentukan nilai *relative* sebuah pekerjaan, komite dapat beralih kepada tugas yang memberikan tarif pembayaran kepada setiap pekerjaan, tetapi biasanya lebih dahulu mengelompokkan pekerjaan tersebut dalam tingkat pembayaran. Tingkat pembayaran terdiri dari pekerjaan yang kira – kira memiliki tingkat kesulitan yang sama (Dessler, 2015).

### 4) Memberikan Kompensasi Pada Setiap Tingkat Pembayaran

Langkah berikutnya adalah memberikan taraf pembayaran kepada tingkatan pembayaran. Perusahaan akan melakukan pembayaran upah kepada setiap karyawan atas pekerjaan yang telah mereka hasilkan sesuai dengan kelas atau divisi yang telah ditentukan sebelumnya. Biasanya perusahaan akan menggunakan kurva upah untuk membantu mengalokasikan tingkat upah ke setiap tingkatan pembayaran atau kepada

setiap pekerjaan. Taraf pembayaran pada kurva biasanya merupakan upah yang sekarang dibayarkan oleh pengusaha. Kurva upah memperlihatkan taraf pembayaran yang saat ini dibayarkan bagi pekerjaan dalam setiap tingkatan pembayaran, *relative* terhadap poin atau peringkat yang diberikan kepada masing – masing pekerjaan atau tingkatan oleh evaluasi pekerjaan (Dessler, 2015).

Dessler (2003) menjelaskan bahwa terdapat dua jenis kompensasi yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung adalah pembayaran dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus. Kompensasi tidak langsung ini disebut juga kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji. Kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk penghargaan karyawan yang tidak dikaitkan dengan prestasi kerja sebagai bagian dari keuntungan perusahaan yang sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Kompensasi tidak langsung diberikan pada karyawan dengan tujuan memberikan dorongan kerja dan memberikan kepuasan pada karyawan sehingga diharapkan karyawan merasa nyaman bekerja dalam perusahaan. Selain itu kompensasi tidak langsung juga diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan para karyawan terhadap perusahaan tersebut.

## **Kepuasan Kerja**

### **Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan kondisi ideal yang harus dicapai. Hal ini karena sikap dan perasaan karyawan terhadap segala aspek lingkungan kerjanya akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan. Apabila karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan baik maka karyawan tersebut akan mencapai kepuasan dalam bekerja. Menurut Robbins (2002) kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap negatif terhadap tersebut. Menurut Handoko (2012) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Khaerul Umam (2010) kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya. Berdasarkan beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional seseorang yang bisa terlihat melalui tingkah laku, dan sikap baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka yang mereka lakukan.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins, (2002) kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain:

#### **1. Pekerjaan yang menantang**

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaannya. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang *middle*, kebanyakan karyawan akan

mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan-harapan karyawan. ketika bayaran dianggap adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk dalam kondisi kerja misalnya tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, tingkat kebisingan.

4. Hubungan interpersonal.

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Untuk memelihara dan mempertahankan hubungan interpersonal ini, perlu diterapkannya: saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka dan keakraban antar karyawan.

Menurut Hasibuan (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- a) Balas jasa yang adil dan layak.
- b) Penempatan yang tepat sesuai keahlian.
- c) Berat ringannya pekerjaan.
- d) Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e) Peralatan yang mendukung.
- f) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- g) Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

### **Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Rivai (2004) ada beberapa teori kepuasan kerja yang cukup terkenal, yaitu:

1) Teori Ketidaksesuaian ( *Discrepancy theory* )

Teori ketidaksesuaian mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang terjadi.

2) Teori Keadilan ( *Equity theory* )

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam pekerjaannya. Komponen utama dari teori ini adalah “input”, “hasil” dan “keadilan dan ketidakadilan”. Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri. Ketidakadilan merupakan sumber ketidakpuasan kerja dan ketidakadilan menyertai keadaan tidak berimbang yang menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan.

Kesimpulan teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajiban imbalan yang diterima.

### 3) Teori Dua Faktor Herzberg (Herzberg's Two Factor Theory)

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg pada tahun 1959. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya ras puas atau tidak puas terhadap pekerjaan, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*)

Faktor-faktor pemeliharaan terdiri dari:

- a) Kebijakan perusahaan dan administrasi.
- b) *Supervise*
- c) Hubungan interpersonal dengan rekan kerja.
- d) Hubungan interpersonal dengan atasan.
- e) Gaji.
- f) Keamanan kerja.
- g) Kondisi kerja.

Faktor-faktor motivator terdiri dari:

- a) Prestasi.
- b) Penghargaan.
- c) Kenaikan pangkat.
- d) Pekerjaan itu sendiri.
- e) Tanggung jawab.

Teori dua faktor terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja dan kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap yang positif dengan pekerjaan sehingga memacu untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja**

Menurut Robbins (2003) pengaruh kepuasan kerja antara lain yaitu:

#### 1) Terhadap Produktivitas

Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai oleh perusahaan sesuai dengan apa yang karyawan terima (upah/gaji) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek- aspek pekerjaan dari tingkat kebersihan yang diharapkan.

#### (2) Ketidakhadiran (Absentisme)

Kemangkiran yang tinggi disebabkan oleh kepuasan kerja yang rendah. Sementara kepuasan kerja yang tinggi maka tingkat kemangkiran akan rendah.

#### (3) Keluarnya pekerja (Turnover)

Tingkat kepuasan karyawan yang tinggi akan meminimasi tingkat keluarnya karyawan. berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

### **Respons Karyawan yang Tidak Puas**

Menurut Robbins (2006) ketidakpuasan karyawan dapat dinyatakan dalam sejumlah cara, yaitu:

- a. Keluar (exit): Perilaku yang ditujukan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

- b. Aspirasi (*voice*): Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
- c. Kesetiaan (*loyalty*): Secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
- d. Pengabaian (*neglect*): Secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus menerus, kurangnya usaha dan meningkatnya angka kesalahan.

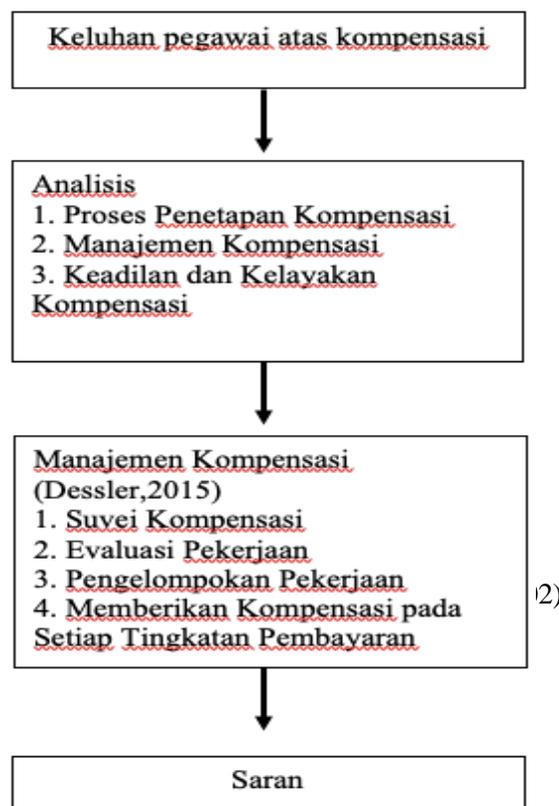
### Konsep Kunci

Konsep kunci dalam penelitian ini yaitu mendeskripsikan proses penetapan kompensasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta yang kemudian membandingkan proses penetapan saat ini apakah sudah sesuai dengan manajemen kompensasi menurut Dessler (2015) yaitu Manajemen kompensasi dapat diterapkan dalam beberapa hal antara lain survei kompensasi, evaluasi pekerjaan, pengelompokan pekerjaan, memberikan kompensasi pada setiap tingkat pembayaran dimana dibagi menjadi dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Teori manajemen kompensasi menurut Dessler (2015) merupakan acuan dalam penelitian yang akan penulis lakukan, untuk dapat membandingkan atau uji teori proses penetapan kompensasi saat ini dengan teori yang ada. Serta mengetahui keadilan dan kelayakan kompensasi yang diberikan pada pegawai KPRTJ.

### Kerangka Berfikir

Model kerangka berfikir dari skripsi ini adalah seperti pada gambar No.3 berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Berfikir**



## METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini penulis memilih metodologi penelitian yang dapat membantu tujuan penulis melakukan penelitian ini, yaitu metodologi yang dapat membantu mendapatkan jawaban atas fenomena yang di ambil oleh penulis pada penelitian ini. Dimana penulis ingin mendapatkan gambaran serta jawaban sebenar-benarnya terkait fenomena yang penulis ambil yang berasal dari pada hasil survei mengenai fungsi manajemen SDM yang dilakukan sebelum penelitian ini.

Pada hasil survei tersebut peneliti mendapati fenomena ketidakpuasan pegawai atas sebuah kompensasi yang diketahui penetapannya hanya berdasarkan hasil rapat serta musyawarah bagian terkait yang mana muncul persepsi buruk atas manajemen kompensasi yang ada pada lokasi penelitian. Maka pada penelitian ini penulis ingin menggambarkan serta mendeskripsikan bagaimana sebenarnya proses penetapan yang terjadi pada objek penelitian yang penulis lakukan dengan sebenar-benarnya dan membandingkan manajemen kompensasi lokasi penelitian dengan Teori Manajemen Kompensasi menurut Gary Dessler (2015) serta keadilan dan kelayakan atas kompensasi yang diberikan.

Sesuai dengan kebutuhan pada tujuan dilakukannya penelitian ini, metode penelitian dalam penelitian ini adalah metodologi penelitian deskriptif yaitu metode penelitian yang digunakan untuk menggambarkan suatu fenomena atau masalah yang terjadi pada masa sekarang atau sedang berlangsung, bertujuan untuk mendeskripsikan apa-apa yang terjadi sebagaimana mestinya pada saat penelitian dilakukan, dimana sesuai dengan tujuan penulis yang mana dalam penelitian ini penulis berusaha mendeskripsikan atau menggambarkan keadaan yang sebenarnya pada bagaimana proses penetapan kompensasi yang berada pada koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta dan membandingkan manajemen kompensasi lokasi penelitian dengan teori Manajemen Kompensasi menurut Gery Dessler (2015) serta keadilan dan kelayakan pemberian kompensasi.

Pada penelitian ini penulis menggunakan pendekatan kualitatif yaitu Penelitian dengan pendekatan yang berfokus pada sebuah kualitas. Maksud kualitas disini adalah memahami secara mendalam mengenai suatu fenomena yang terjadi untuk diteliti kebenarannya. Jenis pendekatan kualitatif yang penulis ambil adalah penelitian dengan studi kasus dimana peneliti ingin melakukan penelitian dengan mengeksplorasi secara mendalam terhadap suatu fenomena yang dialami oleh objek penelitian, dengan pendekatan ini penulis mengharapkan untuk dapat mendapatkan hasil dengan detail dan mendalam terkait permasalahan atau fenomena yang diambil.

Berdasarkan uraian diatas metodologi penelitian pada penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif yang mana penulis ingin mengungkap fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berjalan dan menyuguhkan apa adanya terkait fenomena yang diteliti yaitu mengenai bagaimana proses penetapan kompensasi yang berada pada koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta dan membandingkan manajemen kompensasi lokasi penelitian dengan teori Manajemen Kompensasi menurut Gery Dessler (2015) serta keadilan dan kelayakan pemberian kompensasi.

Subjek dalam penelitian ini diambil secara *Purposive*, Kriteria yang akan penulis ambil dalam penelitian ini adalah pegawai koperasi yang dianggap memahami bagaimana proses penetapan kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta, Manajemen Kompensasi dan Keadilan serta Kelayakan kompensasi yang diberikan. Subjek tersebut nantinya akan menjadi *key informan* pada penelitian ini.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan tujuan penelitian yaitu untuk dapat mendeskripsikan proses penetapan kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta, dan membandingkannya dengan teori manajemen kompensasi menurut Dessler (2015) serta keadilan dan kelayakan kompensasi yang diberikan oleh Koperasi Pegawai RSUD Tarakan Jakarta, Peneliti menggunakan metodologi penelitian kualitatif dengan studi pendekatan deskriptif untuk mengumpulkan data mengenai proses penetapan kompensasi pada koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta. Dengan melakukan wawancara kepada lima *key* informan yang dipilih dengan metode *purposive sampling* yaitu seseorang yang dianggap memiliki pengetahuan atas data atau informasi yang dibutuhkan terkait variabel penelitian.

Wawancara pada penelitian ini dilakukan dengan semistruktur yang diharapkan responden dapat memiliki kebebasan berpendapat. Dalam wawancara yang dilakukan peneliti juga menggunakan pedoman wawancara, Dengan harapan wawancara yang dilakukan tetap pada poin-poin yang mencakup pada variabel penelitian serta pengingat mengenai data apa saja yang dibutuhkan. Wawancara ini dilakukan pada tanggal 1 - 31 Maret 2023, berikut data narasumber serta jadwal wawancara yang dilakukan :

Selain itu peneliti juga melakukan observasi yang bersifat non *participant* sebagai upaya untuk mendapatkan informasi atau data tambahan untuk pembandingan antara informasi satu dan lainnya. Namun observasi yang dilakukan sangat terbatas dimana peneliti tidak mendapat izin untuk melakukan observasi secara mendalam seperti melakukan observasi pada kegiatan, serta observasi pada dokumen lainya yang terkait data yang dibutuhkan peneliti.

Pada penelitian ini akan dijelaskan seluruh data terkait penetapan kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan, Manajemen Kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta serta keadilan dan kelayakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta yang dihasilkan dari proses pengumpulan data atau informasi, Berikut uraian hasil dan pembahasan atas penelitian yang dilakukan :

### Proses penetapan kompensasi Koperasi Pegawai RSUD Tarakan Jakarta

Besaran kompensasi diberikan berdasarkan besaran pendapatan koperasi yang kemudian disebut sebagai SHU (sisa hasil usaha), besaran pendapatan yang dimaksud dalam temuan ini adalah besaran pendapatan koperasi dari jasa serta layanan yang disediakan. Meliputi layanan simpan pinjam, penjualan retail (Kopmart), penyediaan jasa *fotocopy*, penyediaan lahan usaha kantin, dan pengadaan kebutuhan RSUD Tarakan. Pendapatan tersebut yang kemudian disebut sebagai sumber dana kompensasi. Sumber dana kompensasi merupakan sumber dana yang digunakan untuk memberikan upah atau imbalan untuk pegawai atas pekerjaan yang telah dikerjakan seperti gaji, insentif, dan imbalan lainya, berikut uraiannya:

#### Sumber Dana

##### Simpan Pinjam

Pada usaha simpan pinjam ini diharapkan dapat membantu perekonomian para anggota koperasi, adapun layanan yang terdapat pada simpan pinjam ini adalah :

##### Simpanan

Simpanan ini terdapat beberapa kategori yaitu simpanan kebutuhan seperti simpanan untuk kurban, simpanan untuk rumah dan simpanan umrah artinya simpanan ini disesuaikan dengan kebutuhan dari anggota koperasi itu sendiri dan tidak wajib dibayarkan dan tidak ditentukan nominalnya (Hanya sesuai kebutuhan) tapi biasanya anggota setor antara Rp. 50.000,- - Rp. 500.000,-. Adapun simpanan yang wajib adalah

Simpan wajib atau tabungan wajib, ini merupakan tabungan yang diharuskan diberikan oleh anggota koperasi setiap bulanya dengan besaran Rp. 50.000,- setiap anggota, tabungan wajib ini baru bisa diambil setelah anggota koperasi tersebut keluar dari keanggotaan koperasi atau pensiun, artinya dana dari simpan atau tabungan wajib ini bisa dikelola kembali untuk kebutuhan pengembangan koperasi pegawai RSUD Tarakan. Seperti yang dikatakan oleh NA salah satu narasumber pada penelitian ini yang mengatakan bahwa:

Berdasarkan wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa Tabungan wajib sebesar Rp. 50,000,00 per bulan harus disetor oleh setiap anggota, namun tidak dapat diambil selama anggota masih aktif. Umumnya, tabungan tersebut diambil saat pensiun untuk menambah uang pensiunan. Hal ini membuat koperasi memiliki sumber dana yang dapat dipinjam tanpa bunga, seolah-olah memiliki investor.

Selain itu, anggota juga dapat berpartisipasi dalam program simpanan sesuai kebutuhan, seperti simpanan untuk umrah atau membeli rumah. Terdapat juga pengeluaran setiap tahun untuk memberikan parcel kepada setiap anggota koperasi. Selain tabungan wajib, terdapat juga simpanan yang sifatnya sesuai kebutuhan. Jumlah setoran untuk simpanan ini tidak ditentukan secara tetap, melainkan disesuaikan dengan kemampuan masing-masing anggota. Dengan demikian, koperasi memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk menyimpan dan meminjam dana dengan cara yang teratur dan sesuai dengan kebutuhan masing-masing individu. Sistem ini membantu anggota dalam mencapai tujuan keuangan mereka, seperti persiapan pensiun, memenuhi kebutuhan khusus seperti umrah, atau membeli rumah.

### **Pinjaman**

Pinjaman adalah dana yang dikeluarkan oleh koperasi untuk pembiayaan sesuai kebutuhan anggota koperasi yang mengajukan yaitu pinjaman tunai, pinjaman KPR Rumah, serta kebutuhan lainya sesuai yang diajukan oleh anggota koperasi tersebut. Terdapat bunga pada layanan pinjaman ini yang jumlahnya disesuaikan agar tidak terlalu besar sesuai dengan visi koperasi yaitu dapat membantu perekonomian anggota koperasinya namun pinjaman yang dikeluarkan tetap menjadi sumber pendapatan koperasi yang juga dikelola dari layanan simpan.

Dalam percakapan tersebut, dapat disimpulkan bahwa sebagai anggota koperasi, terdapat kemungkinan untuk meminjam uang dengan mengajukan permohonan. Permohonan tersebut harus sesuai dengan kebutuhan, seperti mengajukan pinjaman untuk pembelian rumah dengan skema KPR. Jumlah pinjaman akan disesuaikan dengan jumlah tabungan yang telah disetor sebelumnya.

Namun, tidak semua anggota yang mengajukan pinjaman akan disetujui, karena penilaian dilakukan untuk menentukan kelayakan pinjaman, serupa dengan proses di bank. Selain itu, dalam sistem simpan pinjam ini, koperasi dapat memberikan layanan tanpa perlu mengeluarkan modal yang besar, karena biaya pinjaman yang dibebankan kepada anggota biasanya lebih tinggi daripada hasil dari tabungan anggota. Namun, perlu diperhatikan bahwa tidak semua anggota memiliki catatan yang baik dalam kegiatan simpan dan pinjam. Oleh karena itu, ketika ada anggota yang mengajukan pinjaman, koperasi akan melakukan pengecekan sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang berlaku sebelum memberikan persetujuan.

Dengan demikian, sistem simpan pinjam dalam koperasi memberikan manfaat yang menguntungkan, di mana anggota dapat memperoleh layanan pinjaman dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan dengan lembaga keuangan lainnya. Namun, persetujuan

pinjaman tetap akan melibatkan penilaian dan evaluasi sesuai dengan kebijakan koperasi, untuk memastikan keberlanjutan dan keamanan dari kegiatan simpan pinjam.

### **Retail atau Kopmart**

Retail atau kopmart adalah penyediaan kebutuhan primer dan sekunder bagi pegawai, pengunjung, pasien RSUD Tarakan ataupun pihak luar yang lokasinya dekat dengan RSUD Tarakan.

Dalam percakapan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Kopmart memiliki pendapatan yang besar karena menjual berbagai kebutuhan yang banyak dicari. Misalnya, produk-produk seperti pampers, tisu, kapas merupakan kebutuhan pokok bagi pasien. Selain itu, minuman, roti, dan jajanan juga diminati oleh pasien dan karyawan. Selain barang-barang makanan, Kopmart juga menyediakan buah-buahan.

Keberadaan Kopmart yang berlokasi dekat dengan tempat tinggal atau kerja masyarakat juga menjadi faktor pengambilan keputusan untuk berbelanja di sana, dibandingkan dengan toko retail lainnya seperti Alfamart atau indomart yang letaknya lebih jauh. Kopmart juga menyesuaikan barang yang dijual dengan kebutuhan pasien, seperti menyediakan pulsa, materai, dan pulpen. Dengan demikian, Kopmart memberikan pilihan yang lengkap kepada pelanggan.

Selain itu, dapat disimpulkan bahwa pendapatan Kopmart tetap besar meskipun tidak stabil setiap hari, karena setiap hari orang selalu melakukan pembelian dalam jumlah yang cukup besar. Meskipun pendapatan tidak konstan, namun secara keseluruhan tetap besar.

Dalam rangka mencapai pendapatan yang besar, Kopmart memastikan untuk menyediakan berbagai kebutuhan yang banyak dicari oleh pelanggan, serta memberikan layanan yang lengkap dan praktis. Hal ini memberikan keuntungan yang signifikan bagi Kopmart dalam meningkatkan pendapatan dan memperluas pangsa pasarnya.

### **Pengadaan Rumah Sakit**

Pengadaan rumah sakit merupakan pembelanjaan untuk kebutuhan rumah sakit yang sifatnya non medis, salah satunya pengadaan kebutuhan acara besar dan acara kecil, kebutuhan rumah tangga atau keperluan kebersihan hingga alat-alat yang dibutuhkan untuk menunjang pelayanan rumah sakit seperti tinta, kertas, pulpen dan beberapa alat tulis lainnya.

Dalam percakapan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengadaan di rumah sakit memiliki skala yang besar, meskipun tidak sebesar pengadaan di Kopmart. Pengadaan di rumah sakit biasanya dilakukan saat ada acara-acara tertentu seperti peringatan hari besar, seperti Hari Kemerdekaan atau Idul Fitri. Selain itu, beberapa kebutuhan rumah sakit seperti pengharum ruangan, superpel, dan alat-alat tulis serta kebutuhan kantor juga dibeli, terutama jika belum ada yang mengurus pengadaannya.

Pengadaan di rumah sakit memiliki jumlah yang besar, tetapi tidak dilakukan dalam satuan yang terpisah-pisah seperti di Kopmart. Meskipun pendapatan atau keuntungan dari pengadaan rumah sakit tidak sebesar di Kopmart, namun tetap memiliki dampak yang signifikan untuk pendapatan koperasi.

#### **1) Penyewaan Lahan Kantin**

Penyewaan lahan kantin merupakan jenis usaha yang dilakukan dengan menyewakan sedikit lahan rumah sakit untuk para anggota koperasi yang ingin memiliki usaha penjualan konsumsi di RSUD Tarakan. Penyewaan lahan kantin di RSUD Tarakan

ini memiliki 10 tempat yang dapat disewakan, penyewaan kantin ini dibayarkan setiap 1 bulan sebesar Rp. 1.800.000,- pada setiap tempat usaha yang jika dijumlahkan terdapat Rp. 18.000.000,- penghasilan yang didapatkan oleh koperasi dari penyediaan lahan sewa usaha kantin setiap bulanya.

Dalam wawancara tersebut, dapat disimpulkan bahwa kantin memiliki ukuran yang kecil karena lahan yang tersedia juga terbatas, hanya sebanyak 10 tempat. Biaya sewa untuk setiap tempat kantin adalah Rp. 1.800.000,- per bulan. Jika semua tempat kantin disewakan, maka penghasilan bulanan yang didapatkan sebesar Rp. 18.000.000,-. Meskipun jumlah penghasilan tersebut cukup besar, namun jika dibandingkan dengan pendapatan Kopmart, jumlahnya jauh lebih kecil. Kantin memiliki skala yang lebih kecil dan pendapatan yang relatif lebih sedikit dibandingkan dengan Kopmart, kantin tetap memberikan sumbangan pendapatan yang stabil jika selalu terisi penuh oleh penyewa.

## 2) Penyediaan Jasa *Fotocopy*

Penyediaan *fotocopy* ini merupakan layanan jasa yang disediakan oleh koperasi untuk pengunjung, pasien dan pegawai RSUD Tarakan, Photocopy ini berada di kopmart untuk melayani pengunjung dan pasien dan dibayarkan secara langsung serta di ruang office RSUD Tarakan untuk melayani kebutuhan kantor para pegawai RSUD Tarakan dan dibayarkan pada setiap bulanya sesuai dengan pemakaian.

Dalam percakapan tersebut, dapat disimpulkan bahwa bisnis fotokopi memberikan keuntungan, meskipun tidak terlalu besar. Mesin fotokopi yang digunakan dalam bisnis ini adalah mesin yang disewa, sehingga keuntungan yang didapatkan tidak terlalu besar karena sebagian pendapatan harus digunakan untuk membayar sewa mesin.

Meskipun biaya sewa mesin tersebut cukup besar, namun keuntungan yang didapatkan dalam bisnis fotokopi juga sebanding. Sebagian pendapatan yang diperoleh digunakan untuk membayar sewa mesin, sehingga keuntungan bersih yang diperoleh mungkin tidak sebesar yang diharapkan.

## **Faktor Besaran Kompensasi**

Sumber penghasilan koperasi sangat mempengaruhi besaran gaji atau upah serta insentif yang diterima oleh para pegawai koperasi, dimana kenaikan jumlah upah atau gaji pegawai akan meningkat jika penghasilan atau laba dari usaha yang dijalankan meningkat.

Dari 5 narasumber yang dimintai keterangan 3 diantaranya memiliki kesamaan persepsi dengan LA, NA, SA, dan KA beranggapan bahwa kenaikan upah atau gaji lebih sulit dibanding penurunan gaji. Ketika adanya perubahan penghasilan dari koperasi. Artinya meskipun disampaikan bahwa faktor kompensasi yang diberikan adalah berdasarkan jumlah pendapatan atau besaran pendapatan koperasi namun beberapa kali terjadi penyesuaian yang terlambat ketika penghasilan koperasi naik.

Artinya dapat disimpulkan bahwa penyesuaian gaji atau upah tersebut tidak terjadi setiap tahun. Kenaikan atau penurunan gaji tergantung pada performa penjualan atau pendapatan koperasi. Selama masa pandemi COVID-19, terjadi penurunan gaji atau pengurangan penghasilan sebagai respons terhadap situasi yang sulit. Namun, saat pendapatan koperasi meningkat, penyesuaian gaji atau upah terjadi dengan lebih lambat.

Para narasumber juga menyatakan bahwa mereka tidak mengetahui secara pasti tentang kapan gaji atau upah akan naik atau turun. Mereka mengatkan bahwa ketika pendapatan koperasi turun, penyesuaian terhadap gaji atau upah dilakukan dengan cepat. Namun, ketika pendapatan koperasi naik, penyesuaian terhadap gaji atau upah mereka terjadi dengan lambat. Mereka juga mengungkapkan perasaan sulitnya mendapatkan

kenaikan gaji, terutama ketika pendapatan koperasi meningkat. Selama masa pandemi, terjadi penyesuaian gaji yang dilakukan secara cepat, tetapi setelah pandemi berakhir dan pendapatan koperasi stabil, penyesuaian gaji lebih lambat.

Hal ini mengindikasikan bahwa ada ketidakpastian dan keterlambatan dalam penyesuaian gaji atau upah, terutama saat pendapatan koperasi meningkat. Penyesuaian tersebut mungkin terkait dengan kekhawatiran rugi besar dan kurang cukupnya tabungan unit dalam situasi penurunan pendapatan.

### **Proses Penetapan Kompensasi**

Besaran upah, gaji dan insentif yang diterima diputuskan melalui rapat musyawarah anggota koperasi, seperti yang dijelaskan sebelumnya bawah faktor yang mempengaruhi naik atau turunnya kompensasi ditentukan berdasarkan penghasilan koperasi yang kemudian di diskusikan berapa besaran yang didapatkan untuk masing-masing pegawai, namun dalam penetapannya tidak dilakukan secara terbuka mengenai bagaimana perhitungan penetapannya sehingga mendapatkan angka saat ini.

Dari tanggapan tersebut diketahui bahwa ketetapan atau faktor kompensasi yang diketahui oleh pegawai koperasi adalah hanya komponennya saja namun tidak ada perhitungan secara terbuka mengenai besaran yang diambil.

Komponennya adalah Pendidikan, Lama bekerja, Jabatan dan beban kerja diketahui terdapat dua jenis pegawai pada koperasi yaitu pegawai office dan pegawai non office, pegawai office artinya para manajemen koperasi yang terdiri dari satu pegawai manager, satu pegawai keuangan, satu koordinator kopmart, satu coordinator kantin, dan satu pegawai koordinator pengadaan serta permintaan barang untuk kebutuhan usaha koperasi serta pegawai non office artinya pegawai yang mengurus setiap usaha yang dijalankan oleh koperasi yaitu pengurus kopmart (Kasir, penata display dan petugas photocopy) dan pengurus kantin, yaitu petugas yang mengurus kebersihan kantin serta administratif simpan dan pinjam.

Besaran jumlah upah yang diterima oleh pegawai koperasi tidak disebutkan secara rinci namun dijelaskan bahwa pengaruh besaran gaji atau upah yang diterima pegawai adalah berdasarkan penghasilan koperasi yang kemudian dimusyawarahkan oleh anggota dan pengawas koperasi serta dijelaskan kepada pegawai atau penerima upah bahwa indikator upah atau gaji yang diterima adalah berdasarkan lama kerja, jabatan, pendidikan, jenis pekerjaan, serta tunjangan anak dan istri (bagi yang sudah menikah).

Terdapat 2 jenis kompensasi yang diterima oleh pegawai koperasi pegawai RSUD Tarakan yaitu kompensasi tunai dan non tunai, kompensasi tunai yang diterima adalah gaji pokok, insentif, tunjangan anak dan istri, insentif lembur, insentif dan tunjangan hari raya dan tunjangan jabatan serta kompensasi non tunainya adalah Cuti melahirkan, cuti tahunan, *gathering*, dan libur hari raya.

Peneliti melakukan pengamatan dari wawancara yang dilakukan dengan narasumber bahwa penetapan kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan dilihat berdasarkan penghasilan yang didapatkan oleh koperasi dari hasil pasien, pengunjung, dan pegawai RSUD Tarakan serta masyarakat sekitar RSUD Tarakan juga dari penyediaan jasa yaitu jasa simpan pinjam bagi anggota koperasi dan penyediaan jasa *photocopy* bagi pasien, pengunjung, dan pegawai RSUD Tarakan serta masyarakat sekitar RSUD Tarakan.

Kemudian dari penghasilan tersebut akan dimusyawarahkan oleh para anggota dan

pengawas koperasi mengenai berapa besaran upah atau gaji yang akan diterima oleh pegawai koperasi serta apa saja indikator dari *take home pay* para pegawai tersebut yang dibedakan berdasarkan Jenis pekerjaan Manajemen dan non manajemen yang mana untuk pegawai manajerial memiliki uang jabatan sedangkan non manajerial tidak memiliki uang jabatan kemudian ada Beban Kerja, lama bekerja, pendidikan, tunjangan anak dan istri, insentif lembur, insentif hari raya, tunjangan hari raya selain itu para pegawai koperasi juga mendapatkan kompensasi non tunainya yaitu cuti tahunan, cuti melahirkan, dan libur hari raya. Kenaikan gaji atau upah juga ditentukan berdasarkan penghasilan koperasi yang mana gaji atau upah bisa turun jika penghasilan koperasi juga menurun.

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan penghasilan terbesar dari seluruh layanan yang tersedia adalah hasil dari penjualan retail atau kebutuhan sekunder dan premier pasien, pengunjung, pegawai serta orang-orang yang berada di sekitar koperasi RSUD Tarakan Jakarta yang mana ketika pendapatan koperasi mengalami kenaikan pendapatan maka memungkinkan bahwa besaran *take home pay* nya meningkat, hal ini dilakukan sebagai upaya pengelolaan atau manajemen sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan produktivitas serta kontribusi kepada koperasi, hal ini sama dengan pendapat ahli (Soekidjo,2009) yang mengatakan bahwa tujuan utama manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Karyawan yang sepenuhnya puas dengan gaji mereka akan menghasilkan tingkat yang lebih tinggi kepuasan, dan karyawan yang mendapatkan pengakuan cenderung memiliki harga diri yang lebih tinggi, lebih percaya diri dan lebih memiliki kemauan untuk mengambil tantangan baru dalam pekerjaan (Pratheepkanth, 2011).

Sama dengan perubahan peningkatan pendapatan yang berpengaruh kepada peningkatan *take home pay* pegawai, penurunan pendapatan koperasi juga berpengaruh pada besaran *take home pay* pegawai artinya *take home pay* mengalami penurunan jika pendapatan koperasi menurun.

Setelah diamati oleh peneliti berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan dengan narasumber terkait, salah satu alasan mengapa koperasi menetapkan besaran kompensasi berdasarkan pendapatan koperasi adalah merupakan sebuah perencanaan dimana dibutuhkan kesesuaian kemampuan membayar dengan yang harus dibayarkan sebagai upaya mempertahankan eksistensi koperasi.

Dimana memang diketahui koperasi bukan merupakan perusahaan besar yang artinya perhitungan pemasukan dengan pengeluaran diharuskan seimbang hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan koperasi yang sejalan dengan sumber bacaan peneliti dari laman website <http://www.hrcentro.com/artikel/TujuanSumberDayaManusia.html> yang membahas mengenai tujuan manajemen sumber daya manusia yang memiliki tujuan organisasional yaitu sasaran (target) formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya,.

Kompensasi diberikan atas balasan tenaga yang dikeluarkan oleh para pegawai karena telah menjalankan tugas yang diberikan oleh koperasi sama dengan pendapat dari Nawawi (2011) Menjelaskan bahwa kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Kompensasi yang ada di koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta terbagi menjadi 2 yaitu kompensasi tunai dan kompensasi non tunai.

Kompensasi tunai yang diberikan koperasi kepada pegawainya adalah gaji pokok, insentif, tunjangan anak dan istri, insentif lembur, insentif dan tunjangan hari raya dan

tunjangan jabatan sedangkan kompensasi non tunai yang diberikan oleh koperasi kepada pegawainya adalah Cuti melahirkan, cuti tahunan, gathering, dan libur hari raya yang mana jenis kompensasi ini sama dengan yang telah dijelaskan oleh Mondy dan Noe (Marwansyah 2014: 276) yang membagi kompensasi ke dalam kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial.

Kompensasi ini diberikan dengan tujuan selain adalah meningkatkan produktivitas bekerja pegawai kompensasi ini diberikan untuk mempertahankan pegawai untuk tetap bekerja di koperasi pegawai RSUD Tarakan, Seperti teori yang disampaikan oleh (R.Sabrina,2021) yang mengatakan bahwa Peranan sistem kompensasi sangat berpengaruh terhadap keinginan bertahan para karyawan yang memenuhi syarat pada suatu instansi.

Sistem kompensasi yang kurang baik di tengah suasana kompetitif pada suatu instansi akan mempersulit organisasi mempertahankan karyawan mereka. Namun kompensasi yang diberikan koperasi saat ini belum meliputi asuransi kesehatan, asuransi ketenagakerjaan serta tabungan hari tua yang sebenarnya dinilai amat penting dalam pemberian kompensasi dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 diatur bahwa setiap perusahaan wajib mengadakan program-program keselamatan dan kesehatan kerja untuk karyawan, dengan begitu koperasi tidak hanya memberikan gaji atau upah namun memberikan jaminan pembiayaan untuk Kesehatan dan keselamatan kerja serta kesejahteraan jika pegawai pension. Seperti yang disampaikan oleh Hasibuan (2007) Kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang tambahan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan dirumah sakit dan pension.

Berdasarkan Pasal 57 ayat (2) UU No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian (“UU 17/2012”) disebutkan, gaji dan tunjangan setiap pengurus ditetapkan oleh Rapat Anggota atas usul Pengawas. Sesuai dengan pasal tersebut koperasi juga menentukan kompensasi berdasarkan rapat musyawarah antara pengawas koperasi dan anggota koperasi, namun berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh peneliti, rapat musyawarah ini dilakukan dengan waktu yang tidak ditentukan artinya hanya berdasarkan insidental saja, seperti saat setelah pergantian pengawas koperasi namun jika pengawas yang menjabat adalah melanjutkan periodenya rapat musyawarah berikut juga tidak dilaksanakan.

Saat rapat musyawarah dilakukan untuk penetapan kompensasi tidak diikutsertakan para pegawai koperasi, saat peneliti amati melalui wawancara para pegawai termasuk pegawai manajerial koperasi juga tidak begitu memahami mengenai perhitungan besaran angka kompensasi yang ditetapkan, para pegawai hanya diberikan informasi mengenai Indikator kompensasinya saja seperti lama bekerja, pendidikan, beban kerja, serta lembur yang dilakukan serta jenis pegawai yang mana terdapat dua jenis pegawai pada koperasi yaitu pegawai office dan pegawai non office, pegawai office artinya para manajemen koperasi yang terdiri dari satu manager, satu keuangan, satu kepala koordinator kopmart, satu kepala koordinator kantin, dan satu koordinator pengadaan serta permintaan barang untuk kebutuhan usaha koperasi serta pegawai non office artinya pegawai yang mengurus setiap usaha yang dijalankan oleh koperasi yaitu pengurus kopmart (Kasir, penata display dan petugas photocopy) dan Pengurus kantin yaitu petugas yang mengurus kebersihan kantin dari perbedaan jenis pegawai tersebut ada kompensasi yang juga diberikan berbeda antara keduanya yaitu uang tunjangan jabatan yang mana penerima uang tunjangan jabatan adalah hanya diterima oleh para pegawai manajerial.

### **Manajemen Kompensasi Koperasi Menurut Gary Dessler (2015)**

Manajemen kompensasi yang diterapkan pada penetapan kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan, yaitu :

#### ***Survei Kompensasi***

Dalam penetapan kompensasi pada koperasi pegawai RSUD Tarakan dilakukan survei kompensasi untuk menentukan standar kompensasi dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai koperasi manajemen maupun non manajemen, yang dilakukan dalam survei kompensasi ini adalah dilakukannya rapat Evaluasi yang nantinya para pegawai akan menuliskan beban kerja, kesulitan dalam melakukan pekerjaan atau kendala dalam melakukan pekerjaannya yang selanjutnya dikaitkan dengan kompensasi yang diberikan selama ini. Survei ini dilakukan untuk mengetahui apakah kompensasi yang diberikan selama ini sudah cocok dengan pekerjaan yang diberikan kepada setiap pegawainya tentunya hal ini dilakukan sebagai upaya kepuasan pegawai atas kompensasi yang diberikan dengan pekerjaan yang dikerjakan. Berdasarkan pengertiannya survei kompensasi adalah sebuah cara atau metode untuk dapat mengetahui pegawai telah diberikan pembayaran yang sudah sesuai dengan pekerjaannya atau belum.

Survei kompensasi merupakan data dasar dalam penetapan kompensasi karyawan. Sebagai sebuah hasil dari proses evaluasi pekerjaan, maka pekerjaan diurutkan sesuai dengan nilai dari pekerjaan, Untuk menentukan tarif perusahaan yang adil dan sesuai, sebagian besar perusahaan menggunakan sistem survei kompensasi secara rutin untuk mendapat hasil yang komparatif tentang kebijakan, praktik, dan metode pembayaran gaji dari organisasi lain (Dessler, 2015).

Jika dilihat dari teori survei kompensasi tersebut Koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta sudah melakukan survei kompensasi untuk menentukan standar kompensasi dari pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai koperasi manajemen maupun non manajemen, yang dilakukan dalam survei kompensasi ini adalah dilakukannya rapat Evaluasi yang nantinya para pegawai akan menuliskan beban kerja, kesulitan dalam melakukan pekerjaan atau kendala dalam melakukan pekerjaannya yang selanjutnya dikaitkan dengan kompensasi yang diberikan selama ini.

#### **Evaluasi Pekerjaan**

Seperti survei kompensasi, Evaluasi pekerjaan juga dilakukan dalam penetapan kompensasi koperasi sebagai tolak ukur pemberian atau penetapan kompensasi yang adil, Evaluasi pekerjaan ini dilakukan secara bersamaan dengan survei kompensasi yaitu dilakukan pada saat rapat Evaluasi dimana para pegawai akan menuliskan mengenai apa saja yang dikerjakan selama ini serta kesulitan dalam melakukan pekerjaannya. Peneliti mengamati berdasarkan wawancara yang dilakukan bahwa survei dilakukan dengan metode yang tidak terlalu rumit dikarenakan pegawai tidak hanya melakukan pekerjaan yang sudah ditetapkan.

Artinya proses Evaluasi pekerjaan di koperasi pegawai RSUD Tarakan dilakukan berdasarkan informasi pekerjaan yaitu penjabaran pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai, kemudian berdasarkan pengelompokan pekerjaan yaitu diatur berdasarkan 2 bagian yaitu pegawai bagian manajerial dan non manajerial yang pastinya memiliki beban kerja yang berbeda, serta berdasarkan faktor kompensasi yang dibagi Kembali Kembali menjadi hasil kerja, tingkat kesulitan kerja, jabatan, serta lama bekerja.

Hal tersebut sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (R.Sabrina,2021) yang mengatakan bahwa evaluasi pekerjaan adalah kegiatan yang dilakukan untuk koperasi mampu menentukan kompensasi untuk para pegawai dengan tepat dan tidak terjadinya timpang atau ketidaksesuaian antara beban kerja dengan kompensasi yang diberikan

sehingga dapat menjamin keadilan, Tujuan dari sistem kompensasi yang baik adalah menegakkan serta keadilan. Instansi harus membayarkan karyawan imbalan layak dan sepadan atas hasil kerja dan prestasi kerja mereka selama berada di dalam organisasi.

Koperasi melakukan evaluasi pekerjaan dengan melakukan penilaian kelas pekerjaan yaitu berdasarkan informasi pekerjaan atau penjabaran pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pegawai, kemudian berdasarkan pengelompokan pekerjaan yaitu diatur berdasarkan 2 bagian yaitu pegawai bagian manajerial dan non manajerial yang pastinya memiliki beban kerja yang berbeda, serta berdasarkan faktor kompensasi yang dibagi Kembali Kembali menjadi hasil kerja, tingkat kesulitan kerja, jabatan, serta lama bekerja.

Sistem evaluasi ini membantu koperasi karena dinilai tidak rumit sehingga memudahkan koperasi dalam melakukan evaluasi pekerjaan yang mana sering terjadi perubahan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai secara tiba-tiba, hal tersebut dikarenakan jenis pekerjaan yang ada di koperasi serta jumlah pegawai yang ada.

### **Pengelompokan Pekerjaan**

Pengelompokan pekerjaan pada koperasi pegawai RSUD Tarakan dilakukan berdasarkan dengan tingkat kesulitan pekerja pada masing-masing pegawai, seperti membagi antara pegawai manajemen dan non manajemen, membagi antara pegawai shift dan non shifting, serta membagi berdasarkan lokasi pegawai ditempatkan pengelompokan pekerjaan dilakukan secara sederhana dikarenakan lingkup kerja operasi RSUD Tarakan yang tidak terlalu besar.

Saat dilakukannya evaluasi pekerjaan untuk menentukan nilai relative sebuah pekerjaan koperasi juga sekaligus melakukan pengelompokan pekerjaan dalam tingkat beban kerja yang ditanggung oleh setiap pegawai, seperti beban pegawai manajerial dan non manajerial dipastikan berbeda artinya kompensasi yang diberikan juga berbeda berdasarkan beban kerjanya namun dikelompokkan Kembali berdasarkan tingkat kesulitan yang sama seperti antara jabatan Koordinator dengan sekretaris yang dinilai memiliki kesamaan nilai kesulitan pekerjaannya. Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh (Dessler, 2015). Yang mengatakan bahwa Saat menggunakan evaluasi pekerjaan untuk menentukan nilai relative sebuah pekerjaan, komite dapat beralih kepada tugas yang memberikan tarif pembayaran kepada setiap pekerjaan, tetapi biasanya lebih dahulu mengelompokan pekerjaan tersebut dalam tingkat pembayaran. Tingkat pembayaran terdiri dari pekerjaan yang kira – kira memiliki tingkat kesulitan yang sama .

### **Memberi Kompensasi Setiap Tingkatan Pembayaran**

Terdapat 2 jenis kompensasi yang diterima oleh pegawai koperasi pegawai RSUD Tarakan yaitu kompensasi tunai dan non tunai, kompensasi tunai yang diterima adalah gaji pokok, insentif, tunjangan anak dan istri, insentif lembur, insentif dan tunjangan hari raya dan tunjangan jabatan serta kompensasi non tunainya adalah Cuti melahirkan, cuti tahunan, *gathering*, dan libur hari raya. Terdapat perbedaan tingkatan pebayaran pada setiap golongan pekerjaan, yaitu antara manajemen dan non manajmen setelah diamati dari hasil wawancara bahwa pegawai sebetulnya sudah merasa cukup dengan kompensasi saat ini namun aka lebih baik jika koperasi memberikan asuransi Kesehatan dan asuransi kerja sebagai jaminan Kesehatan serta keselamatan kerja pegawai.

Dapat disimpulkan bahwa Koperasi Pegawai RSUD Tarakan telah memberikan kompensasi berdasarkan tingkat pembayarannya yaitu memberikan jumlah besaran pada setiap indikator kompensasi yang berbeda antara pegawai manajerial dan pegawai non manajerial yang mana jika pegawai manajerial diberikan uang tunjangan jabatan namun

tidak dengan pegawai non manajerial. Kemudian memberikan insentif yang berbeda antara pegawai dengan jam kerja pagi dengan pegawai dengan jam kerja shift.

### **Keadilan dan kelayakan Kompensasi**

Kompensasi koperasi pegawai diberikan berdasarkan penghasilan koperasi serta faktor-faktor pengaruhnya yang berbeda-beda pada setiap jenis pegawai. Berdasarkan wawancara tersebut artinya keadilan dan kelayakan atas kompensasi yang diberikan kepada pegawai koperasi merupakan keadilan yang dilihat berdasarkan keadilan external dan internal dimana kompensasi yang diberikan adil dan layak jika dibandingkan dengan rata-rata pendapatan dari jenis usaha yang sama yaitu koperasi. Berdasarkan data yang didapatkan dari Asosiasi Koperasi Indonesia (ASKINDO) pada tahun 2020, rata-rata gaji pegawai koperasi di Indonesia yaitu, rata-rata 2 hingga 12 Juta. Keadilan dan kelayakan eksternal mengacu pada persepsi karyawan diperlakukan dengan cara yang sama sebagai karyawan dalam pekerjaan yang sama pada pesaing organisasinya (Werner and Mero, 1999). Konsep keadilan dan kelayakan kompensasi internal terkait dengan gagasan bahwa karyawan harus diberi kompensasi secara adil untuk pekerjaan mereka dalam suatu organisasi. Ini dapat mencakup faktor-faktor seperti gaji, tunjangan, dan peluang untuk kemajuan (Albar & Fitri, 2018).

Jika dikaitkan dengan konteks kelayakan tentu dapat dikatakan jika pemberian asuransi Kesehatan dan ketenagakerjaan merupakan salah satu unsur penting dalam pemberian kompensasi yang layak. Asuransi kesehatan dapat dianggap sebagai bentuk kompensasi yang layak bagi karyawan, karena memberikan perlindungan finansial untuk kesehatan dan kesejahteraan mereka (Abdullah, 2020; Fakhruddin, 2016; Setyawati, 2020).

Oleh karena itu, penting bagi pemberi kerja untuk mempertimbangkan berbagai pilihan kompensasi, termasuk asuransi kesehatan, untuk memastikan karyawan mereka merasa dihargai dan didukung. Artinya meskipun kompensasi yang diberikan terdapat keadilan internal dan external dalam penetapannya belum sesuai dengan keadilan secara prosedural. Dalam proses musyawarah penetapan kompensasi para pegawai koperasi tidak diikuti sertakan, ketetapan atau faktor kompensasi yang diketahui oleh pegawai koperasi adalah hanya komponennya saja namun tidak ada perhitungan secara terbuka mengenai besaran yang diambil atau dasar aturan perhitungannya ataupun landasan aturan yang mengatur perhitungannya, artinya dapat dikatakan bahwa belum adanya keadilan prosedural kompensasi atas kompensasi yang diberikan kepada pegawai KPRTJ. Keadilan prosedural mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan besaran kompensasi yang adil dan transparan bagi karyawan (Pandita & Musholi, 2019). Dalam rangka mencapai keadilan prosedural dalam penetapan kompensasi, perusahaan dapat mempertimbangkan beberapa hal seperti transparansi dalam proses penetapan kompensasi, konsistensi dalam penerapan kebijakan kompensasi, dan partisipasi karyawan dalam proses penetapan kompensasi (Abidin, 2018) .

### **Tantangan dan Keterbatasan Penelitian**

Adapun kendala yang dialami dalam melakukan penelitian ini yaitu keterbatasan akses data, Keterbatasan akses yang dialami adalah tidak didapatkannya izin wawancara untuk narasumber tertentu serta dibatasinya jumlah narasumber yang diwawancarai hal ini tentunya mempengaruhi validitas hasil penelitian (Dewi, 2022; Wiguna,.,Surya 2017; Zulkifli,.,Idris, 2022; Efendi,.,Bambang, 2022).

Pada penelitian ini peneliti membutuhkan sedikitnya dua jenis pegawai yang berbeda sebagai pembanding serta uji kredibilitas data yang didapatkan, namun dalam penelitian ini peneliti hanya diberikan kesempatan untuk melakukan wawancara kepada satu jenis pegawai tentunya ini menyulitkan proses uji kredibilitas data, uji kredibilitas ini merupakan upaya peneliti untuk mendapatkan data yang benar-benarnya atas penelitian yang dijalankan dengan menggunakan metode triangulasi data seperti yang disampaikan oleh Sugiyono (2016) menjelaskan cara uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan; perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi dan member check.

Namun pada saat peneliti ingin melanjutkan proses observasi lebih lanjut sebagai upaya triangulasi data terkait, peneliti tidak mendapatkan izin akses untuk mendapatkan dokumen ataupun kesempatan mengikuti kegiatan terkait meskipun sifatnya sebagai observator non participant. Meski begitu peneliti tetap melakukan triangulasi data dari sumber data publik yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Diharapkan penelitian selanjutnya mampu didasarkan pada informasi yang lebih langsung mengenai keadilan dan kelayakan yang dapat diukur dalam pengetahuan, keahlian, senioritas, dan semua masukan lain yang mungkin relevan untuk mendefinisikan keadilan dan kelayakan 'aktual' dari sistem kompensasi.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini telah menjelaskan mengenai bagaimana penetapan kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta, Manajemen kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta serta keadilan dan kelayakan kompensasi yang diberikan koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta kepada pegawainya yang kemudian peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa :

1. Penetapan kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta didasarkan pada besaran pendapatan koperasi atau SHU (sisa hasil usaha) yang mana besaran kompensasi yang diterima pegawai akan menurun jika pendapatan koperasi mengalami penurunan penghasilan atau pendapatannya, begitu pun jika pendapatan koperasi meningkat, meskipun dalam pelaksanaannya penyesuaian kenaikan kompensasi lebih lambat dibandingkan dengan penurunan kompensasi. Kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta terdiri dari kompensasi tunai dan kompensasi non-tunai. Kompensasi tunai meliputi gaji pokok, insentif, tunjangan anak dan istri, insentif lembur, insentif dan tunjangan hari raya, serta tunjangan jabatan. Kompensasi non-tunai meliputi cuti melahirkan, cuti tahunan, *gathering*, dan libur hari raya. Tujuan pemberian kompensasi ini adalah untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan pegawai di koperasi. Penetapan kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta dilakukan melalui rapat musyawarah antara pengawas koperasi dan anggota koperasi. Namun, pengamatan peneliti menunjukkan bahwa rapat musyawarah ini dilakukan secara insidental dan tidak rutin. Selain itu, para pegawai tidak begitu memahami perhitungan besaran kompensasi yang ditetapkan.
2. Koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta sudah melakukan manajemen kompensasi dengan baik serta seperti teori yang dikemukakan oleh (Dessler,2015) yaitu survei kompensasi, evaluasi pekerjaan, pengelompokan pekerjaan, memberikan kompensasi setiap tingkat pembayaran, meskipun pada pelaksanaannya belum maksimal. Seperti pada pelaksanaan pengelompokan pekerjaan yang hanya dilakukan berdasarkan pegawai manajemen dan non manajemen, pegawai dengan jam kerja pagi serta dengan yang *shifting* serta lokasi pekerjaan seperti antara pegawai pelaksana kantin dan retail

atau kopmart dimana pegawai dengan kriteria sama belum bisa dipastikan memiliki beban kerja seperti pegawai kasir dan pegawai penata *display* barang yang berada di kopmart yang mana kedua pegawai tersebut berada di tempat pekerjaan yang sama namun dengan beban yang berbeda selanjutnya adalah pemberian kompensasi pada tingkat pembayaran, dimana tidak ada keterbukaan mengenai tingkatan pembayaran kepada para pegawai koperasi. Meskipun manajemen kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta telah sejalan dengan beberapa konsep dalam teori manajemen kompensasi, terdapat beberapa aspek yang perlu diperbaiki. Saat ini, kompensasi yang diberikan belum mencakup asuransi kesehatan, asuransi ketenagakerjaan, dan tabungan hari tua. Aspek-aspek ini dianggap penting dalam memberikan jaminan pembiayaan untuk kesehatan, keselamatan kerja, dan kesejahteraan pegawai setelah pensiun.

3. Keadilan dan kelayakan pemberian kompensasi kepada pegawai KPRTJ sudah memenuhi kriteria adil dan layak secara internal maupun *external*. Meskipun dalam pemberian kompensasi kepada pegawai koperasi pegawai belum terdapat pemberian kompensasi berupa asuransi kesehatan dan asuransi ketenagakerjaan yang mana pemberian asuransi Kesehatan dan asuransi ketenagakerjaan merupakan salah satu unsur penting dalam kelayakan kompensasi yang diberikan. Dalam penetapannya juga belum dilakukan secara adil secara prosedural dimana pegawai tidak diikutsertakan dalam proses musyawarahnya serta ketentuan waktu musyawarah penetapan kompensasi yang bersifat insidental (Tidak Teratur).

### Saran

Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini adapun saran yang dapat peneliti sampaikan yaitu:

1. Disarankan agar proses musyawarah penetapan kompensasi koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta melibatkan pegawai koperasi. Keterlibatan pegawai dalam proses musyawarah akan memberikan kesempatan kepada para pegawai untuk menyampaikan pandangan dan kebutuhan mereka terkait kompensasi. Kemudian disarankan agar musyawarah penetapan kompensasi dilakukan secara berkala dan terjadwal, dengan mengikuti proses yang transparan mengenai faktor ditetapkannya besaran angka yang diterima pada setiap indikator kompensasi dan melibatkan anggota koperasi serta pengawas koperasi dan pegawai koperasi. Kemudian penting untuk mengevaluasi kebijakan penyesuaian kompensasi secara proporsional, di mana proses penyesuaian penurunan kompensasi dan penyesuaian kenaikan kompensasi harus seimbang. Kemudian peneliti menyarankan agar koperasi pegawai RSUD Tarakan Jakarta mempertimbangkan melengkapinya jenis kompensasi yang diberikan kepada pegawai, yaitu dengan memberikan kompensasi berupa asuransi Kesehatan dan asuransi ketenagakerjaan, dikarenakan asuransi kesehatan dan asuransi ketenagakerjaan merupakan hal penting yang sebaiknya dipertimbangkan dalam rangka memberikan perlindungan kepada pegawai.
2. Melakukan pendekatan manajemen kompensasi yang lebih komprehensif, yaitu dengan menerapkan proses manajemen kompensasi yang sudah dilakukan seperti survei kompensasi, evaluasi pekerjaan, pengelompokan pekerjaan, dan memberikan pembayaran pada setiap tingkatannya dengan lebih transparan kepada seluruh pegawai serta melakukannya dengan teratur sehingga mampu mencapai tujuan manajemen kompensasinya. Kemudian disarankan untuk melakukan survei kepuasan pegawai secara berkala untuk membangun komunikasi yang baik antara pegawai *office* dan *non office* serta mampu mengetahui aspirasi dari setiap pegawai.
3. Memiliki *strategi* untuk melakukan pendekatan kepada pegawai sebagai upaya meningkatkan keadilan dan kelayakan kompensasi, salah satunya dengan menjalin komunikasi yang baik antara pegawai yang sifatnya tidak *segmented*. Dalam

membangun komunikasi yang baik bisa dilakukan dengan menciptakan komunikasi dua arah serta mempersilahkan pegawai untuk menyampaikan aspirasi, melakukan klarifikasi ekspektasi antar tingkatan pegawai tentunya dengan kegiatan yang dapat mendukungnya seperti rapat *regular*, forum diskusi, kotak aspirasi ataupun sebuah *system* komunikasi yang sifatnya terbuka untuk seluruh pegawai. Selanjutnya disarankan untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat melakukan penelitian yang dapat mencakup suara dari pegawai pelaksana serta kualitas komunikasi yang ada di Koperasi Pegawai RSUD Tarakan Jakarta.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abidin, Z. (2018). Pengaruh Keadilan Distributif Kompensasi Dan Keadilan Prosedural Kompensasi Terhadap Kepuasan Kompensasi Dan Kinerja Karyawan.
- Abdullah, H. (2020) Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi Financial Pada Pt. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Makassar
- Albar, T.M., & Fitri, F.A. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi, Etika Organisasi, Keadilan Kompensasi, Dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Fraud (Studi Empiris Pada Skpd Pemerintah Kota Lhokseumawe).
- Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Koperasi Pegawai RSUD Tarakan Jakarta
- Adeoye, A. O., & Fields, Z. (2014). Compensation management and employee job satisfaction: A case of Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 41(3), 345-352. Greene RJ 2014. "The Role of Employee Ownership in the Total Rewards Strategy. Compensation and Ben- efits Review"
- Agustin Citra A, "Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, dan Semangat Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Semua Elemen Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dispendukcapil)", Skripsi, Fakultas Ekonomi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan Nasional Indonesia Malang, 2015, hlm. 1.
- Bustamam, F. L., Teng, S. S., & Abdullah, F. Z. (2014). Reward management and job satisfaction among frontline employees in hotel industry in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 144, 392-402. Dessler, G. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Indeks.
- Boselie P (2010) *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach*. Maidenhead: McGraw-Hill.
- Colquitt JA, Scott BA, Rodell JB, Long DM, Zapata CP, Conlon DE and Wesson MJ (2013) Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affectbased perspectives. *Journal of Applied Psychology* 98(2): 199–236
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Dewi, K. T. S. (2022). Peran Komunikasi, Kompensasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Pegawai Di Kebun Raya Eka Karya Bali. *Artha Satya Dharma*, 15(1), 76-83.

- Efendi, I., & Bambang, R. (2022). Kompensasi Dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Lingkungan Hidup. *Dikombis: Jurnal Dinamika Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 1(3), 353-364.
- Fatah, K. (2018). Sistem Pengendalian Sumberdaya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan Dengan Manajemen Kompensasi Pada Pt Telkom Indonesia. *Neraca*, 14(1), 61-75.
- Fakhrudin, M.F. (2016). Pengaruh pemberian kompensasi terhadap kinerja karyawan: Studi pada karyawan PT. Boma Bisma Indra (Persero) Surabaya.
- Gerhart B and Rynes SL (2003) *Compensation. Theory, Evidence, and Strategic Implications*. Thousand Oaks, CA: SAGE
- Gerhart B, Minkoff HB and Olsen RN (1995) *Employee Compensation: Theory, Practice, and Evidence*. Ithaca, NY: Cornell University.
- Hasibuan, M. S. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Bumi Aksa.
- Hasibuan, M. S. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tandoko, D. P. (2017). Evaluasi Sistem Komisi dalam Kompensasi Agen PT Surya Anugerah Investindo. *Agora*, 5(2). Lai, Hsin-Hsi. 2011. "The Influence of Compensation System Design on Employee Satisfaction. *African Journal of Business Management Vol. 5*"
- Mangkunegara, A. A. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia UntukK Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada Universty Press..
- Pandita, A. D. R., & Musoli, M. (2019). Pengaruh keadilan distributif kompensasi dan keadilan prosedural kompensasi terhadap employee engagement dan kinerja karyawan PT. *Ameya Livingstyle Indonesia. JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 10(1), 16-30.)
- Palupi, M., & Tjahjono, H. K. (2021). Apakah Keadilan Formal Penilaian Kinerja Menjadi Determinan Kepuasan Kerja Dan Komitmen Continuance?. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11(01), 349341.
- Saputro, A. R. (2017). Evaluasi Manajemen Kompensasi pada PT. Jaya Lestari. *Agora*, 5(2). Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: Alfabet.
- Setyawati, Y. (2020). Pentingnya Sistem Kompensasi Yang Bersifat Adil Serta Layak Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pada Karyawan.
- Sukoco, I., & Prameswari, D. (2017). Human Capital Approach to Increasing Productivity of Human Resources Management. *AdBispreneur: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan*, 2(1).
- Werner S and Mero NP (1999) Fair or foul? The effects of external, internal, and

employee equity on changes in performance of major league baseball players. *Human Relations* 52(10): 1291– 1311.

Wiguna, G. N., & Surya, I. B. K. (2017). Pengaruh kompensasi terhadap komitmen organisasional dan turnover intention pada Agent Pru Megas (Doctoral dissertation, Udayana University).

Undang-Undang Republik Indonesia No.17 Tahun 2012 Tentang Perkoperasian

Yani, D., Jannah, I. K., & Maisyaroh, M. (2022). Sistem Kompensasi Dalam Menjamin Kesejahteraan Guru Honorer Salah Satu Sekolah Dasar Negeri Di Mojokerto. *Jurnal Ngejha*, 2(1), 192-202.

Zulkifli, Z., & Idris, M. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Mangarabombang Kabupaten Takalar. JuKarunia, R. L. (2020). The Influence of Leadership, Organisational Structure, and Organisational Culture on the Company Performance of PT NK TBK. *International Journal of Innovation*, 11(2).

Karunia, R. L., Darmawansyah, D., Prasetyo, J. H., Triyadi, T., & Ariawan, J. (2023). The effectiveness of career development in mediating the influence of the working environment and training towards the performance of employee. *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, 17(2), 202–210. <https://doi.org/10.33094/ijaefa.v17i2.1098>

Rahayu, N., Suryanto, A., Andriansyah, A., & Irawati, E. (n.d.). *Measuring the Effectiveness of State Civil Apparatus Training*.

Suryanto, A., Nurdin, N., & Irawati, E. (2023). *Digital transformation in enhancing knowledge acquisition of public sector employees*.

The Reform of Apparatus Competence Development in Indonesia: Improving the Implementation System and the Implementing Actors. (2023). *Information Sciences Letters*, 12(4), 1307–1317. <https://doi.org/10.18576/isl/120445>