

## FAKTOR PENGHAMBAT IMPLEMENTASI REMUNERASI RSUD LA TEMMAMALA KABUPATEN SOPPENG

Oleh:

Sri Wahyuni, Sukri Palutturi, Reza Aril Ahri  
*Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia (UMI)*

### ABSTRAK:

Rumah sakit pemerintah merupakan unit kerja dari instansi pemerintah yang memberikan pelayanan publik di bidang kesehatan kepada masyarakat yang didukung dengan sarana, prasarana, dana, maupun tenaga sesuai kebutuhan. Pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah dapat diberikan fleksibilitas untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat termasuk remunerasi. Implementasi remunerasi di RSUD La Temmamala Soppeng dapat menjadi sebuah perubahan awal dalam pemberian insentif, namun pada kenyataannya hal tersebut belum diterapkan. Faktor-faktor yang menghambat implementasi remunerasi meliputi kebijakan komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi.

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk menganalisis faktor penghambat implementasi remunerasi di RSUD La Temmamala Soppeng

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif, Adapun teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Sumber data utama dalam penelitian ini adalah melakukan wawancara atau pengamatan pada unsur manajemen sebanyak 4 orang sebagai informan kunci dan unsur yang mewakili pelayanan yaitu komite-komite sebagai informan pendukung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hambatan dari implemetasi sistem remunerasi hanya terkait kurangnya komitmen dari pemberi layanan dan juga koordinasi dari pimpinan yang masih perlu ditingkatkan.

Kesimpulan penelitian, menunjukkan bahwa pada aspek komunikasi, pimpinan maupun pegawai di RSUD La Temmamala Soppeng telah memahami tujuan, manfaat dan dampak dari remunerasi. Namun dari sisi SDM belum ada tenaga yang disiapkan untuk menangani sistem remunerasi. Aspek disposisi dapat terlihat pada komitmen seluruh pegawai di RSUD La Temmamala Soppeng terhadap remunerasi yang masih sangat kurang. Pada aspek sistem birokrasi menunjukkan bahwa implementasi kebijakan Permendagri 79 Tahun 2018 khususnya penerapan sistem remunerasi masih lemah karena tidak ada konsekuensi terhadap pelaksanaannya.

Kata kunci : *Remunerasi, Implementasi, Komitmen*

### PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan Badan Layanan Umum Daerah diberikan fleksibilitas berupa keleluasan untuk menerapkan praktik-praktik bisnis yang sehat termasuk remunerasi untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa. Oleh karena itu, BLUD milik Kementerian

Kesehatan sudah dapat menerapkan remunerasi.

Sistem remunerasi adalah suatu sistem pengupahan yang mengatur gaji, insentif, merit dan bonus pegawai di suatu instansi seperti rumah sakit yang berstatus BLUD. Sistem ini berbeda antara satu rumah sakit dengan rumah sakit lainnya, sangat bergantung kepada kemampuan rumah sakit yang bersangkutan dalam memberikan upah terhadap pegawai/karyawannya.

Salah satu aturan yang mengatur mengenai remunerasi adalah dalam Peraturan Dalam Negeri Nomor 79 Tahun 2018 Tentang Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Daerah (PPK-BLUD) pasal 23 ayat (2) yang berbunyi : remunerasi sebagaimana dimaksud pada ayat (1), merupakan imbalan kerja yang diberikan dalam komponen meliputi : gaji, tunjangan tetap, insentif, bonus atas prestasi, pesangon dan/atau pensiun.

Rumah Sakit Umum Daerah La Temmamala Soppeng merupakan rumah sakit publik yang dikelola oleh pemerintah daerah yang diselenggarakan berdasarkan Peraturan Bupati Soppeng Nomor : 02/II/2012 Tanggal 12 Januari 2012, Tentang Penetapan Rumah Sakit Umum Daerah La Temmamala Soppeng sebagai Badan Layanan Umum Daerah.

RSUD La Temmamala Soppeng memiliki sumber daya manusia yang kompleks. Ada dua jenis kelompok pegawai yaitu pegawai yang bekerja pada pelayanan langsung terhadap pasien (misalnya dokter, perawat, analis, asisten apoteker dan sejenisnya), kelompok kedua adalah pegawai yang menunjang pekerjaan para pemberi layanan langsung (misalnya administrasi, customer service, laundry dan sejenisnya).

Dengan sumber daya manusia yang kompleks tersebut sistem pembagian insentif yang dilakukan di RSUD La Temmamala Soppeng mengalami kesulitan dalam menentukan besaran yang layak bagi pegawainya. Hal ini dapat menyebabkan konflik yang berkepanjangan serta menurunnya komitmen pegawai terhadap rumah sakit, karena setiap pegawai dan staf medis di rumah sakit memiliki tanggungjawab dan beban kerja yang berbeda. Untuk itulah perlu pemahaman mengenai sistem yang mengatur pengupahan secara adil dan transparan serta mampu mendorong peningkatan kinerja.

Dari hasil pengamatan awal dengan perawat di ruang rawat inap RSUD La

Temmamala Soppeng pada saat penerimaan jasa pelayanan, sekitar 75% perawat yang mengatakan adanya ketidakpuasan terhadap jasa pelayanan yang mereka terima. Beberapa perawat merasa mempunyai beban kerja yang tinggi, tetapi tidak sesuai jasa pelayanan yang mereka terima. Perawat merasakan adanya kesenjangan dengan sistem yang diterapkan di RSUD La Temmamala Soppeng, dengan alasan tidak adanya penghargaan terhadap beban kerja dan kompetensi. Mereka berharap sistem pembagian jasa pelayanan menggunakan sistem remunerasi karena sebelumnya mereka telah mengikuti sosialisasi pembagian jasa pelayanan dengan sistem remunerasi.

Insentif atau jasa pelayanan yang didapatkan pegawai berasal dari 40% dari total pendapatan rumah sakit. Sistem pembagian jasa (insentif) yang digunakan di RSUD La Temmamala Soppeng menggunakan *sistem fee for service* yakni pembayaran ditetapkan setelah pelayanan diberikan, dengan cara menghitung jumlah pelayanan tiap-tiap unit. Untuk insentif dokter spesialis berdasarkan aktifitas individual diantaranya visite, tindakan medik khusus, dan pembedahan. Insentif perawat berdasarkan aktifitas group perawat diantaranya asuhan keperawatan, tindakan medik khusus, tindakan medik umum, pendamping tindakan operasi. Seluruh perawat mendapat standar insentif yang hampir sama (*basic pay*) yang berasal dari bagian yang dikumpulkan secara bersama.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu objek, suatu kondisi atau suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa masa sekarang (Sugiyono, 2011). Tujuan dari metode ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat

mengenai fakta-fakta, sifat-sifat mengenai fenomena yang diselidiki. Alasan pemilihan metode ini adalah karena perlunya mengakses informasi lebih mendalam mengenai Implementasi Remunerasi di RSUD La Temmamala Soppeng. Lokasi penelitian yang dipilih adalah RSUD La Temmamala Kabupaten Soppeng, Sulawesi Selatan. RSUD La Temmamala merupakan rumah sakit pemerintah kelas C yang merupakan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD). Peneliti memilih lokasi ini sebagai pertimbangan bahwa rumah sakit ini merupakan satu-satunya rumah sakit umum daerah yang berada di kabupaten Soppeng yang telah ditetapkan sebagai Badan Layanan Umum sejak tahun 2012 namun sampai saat ini belum menerapkan remunerasi bagi pegawainya. Penelitian ini dilakukan dimulai dari tanggal 19 September 2018 sampai dengan tanggal 19 Oktober Tahun 2018.

#### **Informan Penelitian/populasi sampel**

Adapun informan dalam penelitian ini sebanyak tujuh orang diantaranya:

1. Informan kunci yakni : empat orang dari unsur manajemen di RSUD La Temmamala Soppeng yang terdiri dari:
  - a. Direktur RSUD La Temmamala Soppeng;
  - b. Kepala Bagian Tata Usaha;
  - c. Ka. Bidang Pelayanan Medik dan Askep;
  - d. Kabid.Perencanaan;
2. Informan pendukung, yakni tiga orang yang mewakili pelayanan, yaitu Komite Medik, Komite Keperawatan, Komite Kesehatan Lainnya.

#### **Jenis dan Sumber Data:**

##### **Data primer**

Sumber data primer adalah data yang berasal dari informan penelitian. Yang termasuk dalam sumber data primer adalah kata-kata dan tindakan (Moleong, 2012). Usaha yang dilakukan untuk mendapatkan data primer adalah dengan melakukan wawancara atau pengamatan. Wawancara

dilakukan kepada subjek penelitian yang dalam penelitian kualitatif disebut dengan informan.

##### **Data sekunder**

Penggunaan sumber data sekunder dalam penelitian ini sebagai tambahan dari sumber data primer memperkaya data dan kajian hasil sumber data primer. Sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah pertutan perundang-undangan terkait dengan Badan Layanan Umum (BLU), buku refrensi, jurnal ilmiah baik Nasional dan Internasional, profil RSUD La Temmamala Soppeng dan sumber data tertulis lain yang kredibel yang dapat digunakan dalam penelitian ini.

##### **a. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri yang dilengkapi dengan alat perekam, kamera dan log book. Instrumen ini dibagi menjadi 3 (tiga) bagian yaitu:

##### **1. Pedoman wawancara**

Pedoman wawancara dipergunakan untuk menggali informasi kearah aspek yang diteliti sesuai dengan tujuan. Pedoman wawancara yang digunakan untuk informan terlebih dahulu diuji coba, terdapat beberapa pertanyaan yang berkembang yaitu penambahan pertanyaan mengenai penjelasan yang lebih mendalam dari Faktor Penghambat Implementasi Remunerasi di RSUD La Temmamala Soppeng.

##### **2. Alat merekam**

Alat perekam ini digunakan untuk mempermudah mendokumentasikan data yang diperoleh dengan menggunakan tape recorder. Proses perekaman terlebih dahulu telah disetujui dan diijinkan oleh informan. Informan merasa tidak keberatan bila wawancara mengenai Faktor Penghambat Implementasi Remunerasi di RSUD La Temmamala Soppeng.

##### **3. Lembar pencatatan hasil wawancara**

#### **HASIL PENELITIAN**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dengan pendekatan deskriptif yang bertujuan untuk

menganalisis faktor penghambat implementasi remunerasi di Daerah di RSUD La Temmamala Soppeng Tahun 2018. Penelitian dilaksanakan pada tanggal 19 September 2018 sampai dengan 18 November 2018 dengan jumlah informan sebanyak 7 orang yang masing-masing terdiri dari atas 4 informan kunci dari unsur manajemen dan 3 informan pendukung dari unsur yang mewakili pelayanan.

Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data dari hasil wawancara, Focus Group Discussion (FGD), dokumentasi dan observasi langsung dari bagian manajemen dan komite-komite untuk memperoleh data implementasi remunerasi di RSUD La Temmamala Soppeng. Setelah data terkumpul dilakukan triangulasi data.

Dalam penelitian ini ditemukan empat variabel yang mempengaruhi pada keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan remunerasi yaitu komunikasi, sumber daya (SDM, dana, sarana prasarana), disposisi dan sistem birokrasi. Ke empat Variabel tersebut dijabarkan sebagai berikut:

#### a. Komunikasi

Komunikasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pemahaman maksud dan tujuan kebijakan remunerasi, pemahaman dan pengetahuan para pelaksana di RSUD La Temmamala Soppeng yang melaksanakan remunerasi dan sosialisasi remunerasi yang dilakukan di RSUD La Temmamala Soppeng.

#### 1. Pemahaman Maksud dan Tujuan Kebijakan Remunerasi

Pemahaman Maksud dan Tujuan Kebijakan Remunerasi merupakan sub indikator dari komunikasi. Berdasarkan wawancara yang dilakukan diperoleh informasi bahwa sebagian kecil/kelompok tertentu di RSUD La Temmamala Soppeng belum memahami tujuan dari pada kebijakan remunerasi itu sendiri. Namun jika dilihat berdasarkan wawancara dengan pimpinan RSUD La Temmamala Soppeng, mereka telah paham betul terkait kebijakan tersebut.

Mereka juga menyampaikan bahwa memang di rumah sakit tersebut masih ada beberapa pegawai yang belum paham. Beberapa pegawai memikirkan sisi negative dari kebijakan tersebut tanpa melihat keuntungan dari remunerasi jika kebijakan tersebut di terapkan. Berikut kutipan wawancara yang mendukung pernyataan:

Remunerasi sendiri bertujuan untuk memberikan upah bagi pegawai secara proporsional berdasarkan klualifikasi pendidikan, beban kerja dan profesionalitas dari tenaga kesehatan maupun non kesehatan sehingga semua pegawai dapat menikmati umpan balik dari kinerja yang telah dilakukan. Selain itu dengan adanya remunerasi dapat memberikan penghargaan bagi pegawai yang memiliki kualifikasi pendidikan berdasarkan dari profesi masing-masing. Yang dimana selama ini hal tersebut tidak diperhitungkan. Penghasilan dari rumah sakit dibagi secara merata sesuai beban kerja namun tidak adil karena ada banyak hal yang tidak diperhitungkan. Berikut kutipan wawancara yang mendukung pernyataan:

*"...terkait remunerasi sistemnya sangat-sangat bagus. Apalagi kita ini rumah sakit umum yang BLUD, jadi saya pikir ini sangat-sangat bagus untuk kita implementasikan karena ini kan menjadi progres bagi teman-teman yang mempunyai beban tanggungjawab yang profesional dibidangnya. Kemudian pendidikan, kehadiran itu semua kan tercover semua di BLUD yang sudah kita pegang..."* (AW, 49th)

Menurut Pimpinan dan kepala bagian RSUD La Temmamala Soppeng sistem remunerasi sangat bagus untuk diterapkan di rumah sakit tersebut karena dengan remunerasi akan melihat siapa yang bekerja dan yang tidak bekerja serta siapa yang memiliki keilmuan dan yang tidak memiliki keilmuan. Sistem ini juga akan menampilkan bagaimana penggajian sesuai dengan beban kerja kegiatan yang dilakukan oleh pegawai di rumah sakit.

## 2. Pemahaman Pengetahuan Pelaksana Remunerasi

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan diperoleh informasi bahwa baik pimpinan maupun komite telah mengetahui pelaksanaan dari remunerasi. Hal ini terlihat dari kecakapan mereka dalam menjawab pertanyaan yang diberikan. Informan telah mengetahui baik dari segi defenisi, pelaksanaan dan juga sasaran dari kebijakan remunerasi. Remunerasi sendiri memang belum diterapkan di RSUD La Temmamala Soppeng, namun dalam setiap kesempatan baik melalui rapat, workshop, pada saat apel pagi dan kegiatan lainnya yang dilakukan oleh rumah sakit pimpinan selalu menyelipkan informasi terkait dengan sistem remunerasi.

### 3. Sosialisasi Remunerasi

Sosialisasi remunerasi yang dimaksudkan dalam penelitian adalah bagaimana kegiatan sosialisasi telah atau sementara akan dilakukan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan diperoleh informasi bahwa sosialisasi remunerasi telah dilakukan, namun sifatnya masih mendasar belum secara menyeluruh. Kegiatan ini terhambat dikarenakan adanya perubahan pimpinan dari rumah sakit, baik direktur maupun kepala bagian tata usaha masih baru di rumah sakit tersebut.

Sosialisasi remunerasi akan segera dilakukan secara menyeluruh, karena beberapa pegawai pernah mengikuti pelatihan remunerasi, sehingga pimpinan mengharapkan bahwa pegawai tersebut dapat membagikan ilmu yang mereka telah peroleh.

### b. Sumber Daya

Sumber Daya yang dimaksud dalam penelitian ini adalah jumlah SDM sudah memadai yang akan melaksanakan kebijakan remunerasi, SDM yang memenuhi standar kualifikasi untuk mengawaki kebijakan remunerasi, SDM mempunyai pengetahuan dan keahlian untuk melaksanakan kebijakan remunerasi, alokasi dana untuk remunerasi dan dukungan

sarana pra sarana untuk implementasi remunerasi.

### 1. Jumlah SDM

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, diperoleh informasi bahwa belum adanya SDM khusus menangani sistem remunerasi, namun demikian akan dibentuk segera tim penyusun remunerasi. Informan menyatakan bahwa sistem remunerasi akan diuji coba namun belum seratus persen mengingat bahwa kebijakan ini sangatlah sensitif dan harus disesuaikan dengan kondisi rumah sakit baik dari segi pendapatan dari jasa pelayanan maupun dari pendapatan lain-lainnya. Selain itu kesiapan dari SDM juga sangat dibutuhkan karena mereka nantinya yang akan menjadi faktor penggerak.

### 2. Kualifikasi SDM

Klualifikasi SDM dalam sistem remunerasi tidak ditentukan. Tergantung dari siapa yang lebih memahami sistem tersebut. Untuk perhitungannya pun disesuaikan dengan kondisi dan beban kerja dari pegawai yang akan di remun.

### 3. Pengetahuan SDM

Pengetahuan SDM terkait remunerasi sudah sangat baik, hal ini didukung oleh berapa pertanyaan yang mereka bisa jawab dengan baik. Baik itu terkait manfaat, dampak, tujuan dan sistem remunerasi itu sendiri. Hal ini juga dibenarkan oleh pimpinan bahwa pegawainya telah paham betul terkait remunerasi, namun beberapa dari mereka belum mau diremun.

Kegiatan sosialisasi remunerasi akan dilakukan ketika rumah sakit sudah mampu dan sudah siap untuk beremunerasi.

### c. Disposisi

Disposisi yang dimaksud dalam penelitian ini terdiri dari dukungan pimpinan dalam upaya implementasi remunerasi, pelaksanaan tugas dan wewenang selaku pimpinan dan perlunya dukungan semua pihak di RSUD La Temmamala Soppeng untuk implementasi remunerasi.

### 1. Dukungan Pimpinan

Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan diperoleh informasi bahwa dukungan dari pimpinan sangat baik. Hal ini terlihat dari akan diuji cobanya sistem remunerasi di RSUD La Temmamala Soppeng. Selain itu pada setiap kesempatan pimpinan selalu menyelipkan informasi terkait remunerasi. Uji coba remunerasi akan dilakukan mulai dari 10 % dari pendapatan langsung rumah sakit.

Adapun sumber-sumber pendapatan dari RSUD La Temmamala Soppeng terdiri dari jasa parkir, sewa lahan, jasa pelayanan, incenerator dan oksigen.

## 2. Sistem Birokrasi

Sistem Birokrasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah permendagri Nomor 61 tahun 2007 dijadikan pedoman remunerasi, pelaksanaan remunerasi masih mengalami hambatan, keberhasilan pelaksanaan program remunerasi tentunya harus di dukung oleh komunikasi dan koordinasi dalam antar komite-komite dan pelaksanaan remunerasi dibutuhkan kerjasama dalam lingkup RSUD La Temmamala Soppeng.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan diperoleh informasi bahwa hambatan dari sistem remunerasi sebenarnya hanya terkait kurangnya komitmen dari pemberi layanan dan juga koordinasi dari pimpinan yang masih perlu ditingkatkan.

## PEMBAHASAN

Variabel yang mempengaruhi pada keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan remunerasi yaitu komunikasi, sumber daya (SDM, dana, sarana prasarana), disposisi dan sistem birokrasi. Ke empat variabel tersebut dijabarkan sebagai berikut:

### a. Komunikasi

Keberhasilan implementasi kebijakan mensyaratkan agar implementator mengetahui apa yang harus dilakukan, apa yang menjadi tujuan dan sasaran kebijakan harus ditransmisikan kepada kelompok

asaran (target group) sehingga akan mengurangi distorsi implementasi. Apabila tujuan dan sasaran suatu kebijakan tidak jelas atau bahkan tidak diketahui sama sekali oleh kelompok sasaran, maka kemungkinan akan terjadi resistensi dari kelompok sasaran. Hal tersebut menjadi tolak ukur bahwa komunikasi sangat dibutuhkan dalam implementasi kebijakan.

Dalam penelitian yang dilakukan komunikasi dibutuhkan untuk mengimplementasikan sistem remunerasi rumah sakit di RSUD La Temmamala Soppeng. Komunikasi yang dimaksudkan terdiri dari pemahaman maksud dan tujuan kebijakan remunerasi, pemahaman pengetahuan pelaksana remunerasi dan sosialisasi remunerasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem remunerasi bertujuan untuk memberikan upah bagi pegawai secara proporsional berdasarkan kualifikasi pendidikan, beban kerja dan profesionalitas dari tenaga kesehatan maupun non kesehatan sehingga semua pegawai dapat menikmati umpan balik dari kinerja yang telah dilakukan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Muhammad Mustajab Habibi yang menjelaskan bahwa implementasi kebijakan remunerasi di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang dapat meningkatkan kinerja PNS karena pemberian remunerasi didasarkan pada beban kerja dan tanggungjawab pegawai.

Remunerasi mencakup semua imbalan, baik berbentuk uang maupun barang, baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin dan baik yang diberikan secara langsung maupun tidak langsung. Imbalan langsung misalnya: gaji/upah, tunjangan jabatan, tunjangan khusus, bonus dan berbagai jenis bantuan yang diberikan secara rutin. Imbalan tidak langsung terdiri dari fasilitas, kesehatan, dana pensiun, santunan musibah (Mochammad Surya, 2004).

Penelitian menunjukkan bahwa remunerasi sangat bagus untuk diterapkan di

RSUD La Temmamala Soppeng karena dengan remunerasi akan melihat siapa yang bekerja dan yang tidak bekerja serta siapa yang memiliki keilmuan dan yang tidak memiliki keilmuan. Sistem ini juga akan menampilkan bagaimana penggajian sesuai dengan beban kerja kegiatan yang dilakukan oleh pegawai di rumah sakit. Hal ini sesuai dengan prinsip-prinsip dalam remunerasi yaitu individual equity, internal equity, dan eksternal equity termasuk ukuran kinerja yang meliputi produktivitas, kualitas, ketepatan waktu, cycle time, pemanfaatan sumber daya, dan biaya (Helkadri Fitra, 2018).

Terkait dengan pemahaman pengetahuan pelaksana remunerasi di RSUD La Temmamala Soppeng ditemukan bahwa pengetahuan pegawai terkait dengan remunerasi sudah bagus. Pengetahuan sangat dibutuhkan oleh pelaksana tugas yang akan menjalankan sistem remunerasi karena mereka yang akan menjadi penggerak sekaligus menjadi obyek dari sistem tersebut. Selain dari pengetahuan kegiatan pendukung seperti sosialisasi harus dilakukan untuk mendukung kegiatan tersebut.

Penelitian ini sejalan dengan Iwan Dakota, dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi kebijakan remunerasi di rumah sakit berlangsung cukup baik dengan beberapa kekurangan yang perlu mendapat perhatian. Oleh karena itu, diperlukan perubahan bertahap dan berkesinambungan terhadap paradigma budaya kerja karyawan, peningkatan kualitas dan kuantitas komunikasi antar organisasi maupun manajemen dengan karyawan menyangkut transparansi, pengoptimalan sosialisasi kebijakan remunerasi serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi secara berkala dengan melibatkan semua pemangku kepentingan.

Kegiatan sosialisasi remunerasi di RSUD La Temmamala Soppeng akan segera dilakukan secara menyeluruh, karena beberapa pegawai pernah mengikuti pelatihan tentang remunerasi, sehingga

pimpinan mengharapkan bahwa pegawai tersebut dapat membagikan ilmu yang mereka telah peroleh.

#### **b. Sumber Daya**

Dalam implemetasi kebijakan perlu dukungan sumber daya manusia (human resources) maupun sumber daya non manusia (non human resources). Dalam penelitian ini SDM terbagi menjadi jumlah SDM, kualifikasi SDM dan pengetahuan SDM. Di RSUD La Temmamala Soppeng memang belum memiliki SDM khusus yang akan menangani sistem remunerasi, namun demikian rumah sakit akan membentuk tim penyusun remunerasi. Rumah sakit akan menguji coba sistem remunerasi namun belum seratus persen mengingat bahwa kebijakan ini harus disesuaikan dengan kondisi rumah sakit baik dari segi pendapatan dari jasa pelayanan maupun dari pendapatan lain-lainnya. Selain itu kesiapan dari SDM juga sangat dibutuhkan karena mereka nantinya yang akan menjadi faktor penggerak. Sumber daya adalah faktor yang penting untuk implementasi kebijakan agar efektif. Tanpa sumber daya, kebijakan hanya tinggal dikertas menjadi dokumen saja. Kekurangan sumber daya untuk melaksanakan, implementasi tidak akan berjalan efektif.

Di RSUD La Temmamala Soppeng kualifikasi SDM dalam sistem remunerasi tidak ditentukan. Tergantung dari siapa yang lebih memahami sistem tersebut. Untuk perhitungannya pun disesuaikan dengan kondisi dan beban kerja dari pegawai yang akan di remun yang tentunya sesuai dengan prinsip-prinsip remunerasi. Selain itu pengetahuan SDM terkait remunerasi sudah sangat baik, hal ini didukung oleh berapa pertanyaan yang mereka bisa jawab dengan baik. Baik itu terkait manfaat, dampak, tujuan dan sistem remunerasi itu sendiri. Hal ini juga dibenarkan oleh pimpinan bahwa pegawainya telah paham betul terkait remunerasi, namun beberapa dari mereka belum mau diremun. Kegiatan sosialisasi remunerasi akan dilakukan ketika rumah

sakit sudah mampu dan sudah siap untuk beremumerasi.

### c. Disposisi

Disposisi adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementator, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis. Apabila implementator memiliki disposisi yang baik, maka dia akan dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Ketika implementator memiliki sikap atau perspektif yang berbeda dengan pembuat kebijakan, maka proses implementasi kebijakan juga menjadi tidak efektif. Berdasarkan wawancara dengan beberapa informan diperoleh informasi bahwa dukungan dari pimpinan sangat baik. Hal ini terlihat dari akan diuji cobanya sistem remunerasi di RSUD La Temmamala Soppeng. Selain itu pada setiap kesempatan pimpinan selalu menyelipkan informasi terkait remunerasi. Uji coba remunerasi akan dilakukan mulai dari 10% dari pendapatan langsung rumah sakit. Adapun sumber-sumber pendapatan dari RSUD La Temmamala Soppeng terdiri dari jasa pelayanan, jasa parkir, sewa lahan, incenarator dan oksigen.

### d. Sistem Birokrasi

Struktur organisasi yang bertugas mengimplementasikan kebijakan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengaruh kebijakan. Salahsatu dari aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasional yang standar (SOP). SOP menjadi pedoman bagi setiap implementator dalam bertindak. Struktur organisasi yang terlalu panjang akan cenderung melemahkan pengawasan dan menimbulkan red-tape, yakni prosedur birokrasi yang rumit dan kompleks. Pada gilirannya menyebabkan aktivitas organisasi yang tidak fleksibel.

Sistem Birokrasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Permendagri Nomor 61 tahun 2007 dijadikan pedoman remunerasi, pelaksanaan remunerasi masih mengalami hambatan, keberhasilan pelaksanaan program remunerasi dengan

komunikasi dan koordinasi dalam antar komite-komite dan pelaksanaan remunerasi dibutuhkan kerjasama dalam lingkup RSUD La Temmamala Soppeng.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan diperoleh informasi bahwa hambatan dari sistem remunerasi sebenarnya hanya terkait kurangnya komitmen dari pemberi layanan dan juga koordinasi dari pimpinan yang maih perlu ditingkatkan.

## KESIMPULAN

### 1. Komunikasi

Komunikasi terdiri dari pemahaman maksud dan tujuan kebijakan remunerasi, pemahaman dan pengetahuan para pelaksana di RSUD La Temmamala Soppeng. Pemahaman pimpinan maupun pegawai di RSUD La Temmamala Soppeng sudah sangat bagus mereka telah mengetahui tujuan, manfaat dan dampak dai remunerasi.

### 2. Sumber Daya

Sumber daya terdiri dari jumlah, pengetahuan dan kualifikasi SDM. Belum adanya SDM yang menangani sistem remunerasi. Untuk kualifikasi SDM yang mengangani hal tersebut tidak ditentukan.

### 3. Disposisi

Komitmen seluruh pegawai di RSUD La Temmamala Soppeng terhadap sistem remunerasi masih sangat kurang.

### 4. Sistem Birokrasi

Lemahnya dari Permendagri 61 Tahun 2007 mengakibatkan tidak terimplementasikannya sistem remunerasi karena tidak ada konsekuensi terhadap pelaksanaannya.

## SARAN

Bagi pemangku dan pelaksana kebijakan di RSUD La Temmamala Soppeng perlu menanamkan komitmen untuk mengimplementasikan sistem remunerasi dan perlu membentuk SDM yang akan menangani remunerasi yang tentunya harus

didukung oleh sumber dana dan sarana prasarana.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrachman, A. (1982). *Ensiklopedia ekonomi, keuangan dan perdagangan: (Inggeris-Indonesia)*: Pradnya Paramita.
- Al Hakim, S., Habibi, M. M., & Sudirman, S. (2016). Implementasi Kebijakan Remunerasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang. *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 2(3).
- Dakota, I., Ayuningtyas, D., Oktarina, R., & Misnaniarti, M. (2017). Implementasi Kebijakan Remunerasi di Rumah Sakit Pemerintah. *Jurnal Kebijakan Kesehatan Indonesia: JKKI*, 6(3), 159-166.
- De Pora, A. (2011). Remunerasi, Kompensasi dan Benefit. *Jakarta: Rana Pustaka*.
- Fernandes, F., Trisnantoro, L., & Meliala, A. (2015). *Pendidikan Dokter Spesialis dan Remunerasi Residen dalam Konteks Hubungan Rumah Sakit Pendidikan dengan Fakultas Kedokteran*. Universitas Gadjah Mada.
- Fitra, H., & Agustin, H. (2018). Potret Pola Penyusunan Remunerasi Pada Badan Layanan Umum Daerah Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten/Kota Di Sumatera Barat. *Economac*, 2(1), 17-30.
- George C Edwards III. (1980). *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Grindle, M. S. (2017). *Politics and policy implementation in the Third World* (Vol. 4880): Princeton University Press.
- Hidayat, Y. (2016). *Pengaruh Sistem Remunerasi dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Dampaknya terhadap Kinerja Perawat di RS Paru DR. HA Rotinsulu Bandung*. UNPAS, Bandung.
- Khabib, K. (2018). *Peningkatan Kepuasan Remunerasi Karyawan Perusahaan Media Informasi di Kota Yk Melalui Evaluasi Jabatan dan Penyusunan Struktur dan Skala Upah dengan Metode Broad-Graded Structures*. Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Malayu Hasibuan, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, cetakan keenam belas*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mangkuprawira. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*: Gramedia.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1981). *Effective Policy Implementation*: Free Press.
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and Public Policy*: Scott Foresman.
- Moleong, L. J. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif: Edisi Refisi*. Bandung: PT Remaja Rordakarya.
- Moran, C. C., & Colless, E. (1995). Perceptions of work stress in Australian firefighters. *Work & Stress*, 9(4), 405-415.
- Nur, Y., Ardyanto, T. D., PK, S., & Wajdi, M. F. (2017). *Analisis Pengaruh Implementasi Good Corporate Governance (GCG) Pada Remunerasi Terhadap Kinerja Karyawan RS UNS Surakarta*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Rondinelli, D. A., Nellis, J. R., & Cheema, G. S. (1983). Decentralization in Developing Countries. *World Bank staff working paper*, 581.
- Sangadji, N., & Pribadi, U. (2016). Implementasi Program Remunerasi dalam Rangka Reformasi Birokrasi dan Peningkatan Kinerja Aparatur di Lingkungan Sekretariat Daerah Provinsi Maluku Utara. *Journal of Governance and Public Policy*, 2(1).
- Senjani, Y. P. (2017). *Analisis Implementasi Remunerasi BLU (Studi Kasus pada UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)*.

- Jurnal Ekonomi dan Bisni*, 1(1), 012-033.
- Subarsono, A. (2005). *Analisis Kebijakan Publik: Konsep, Teori dan Aplikasi*. Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung Alfabeta.
- Sutopo, H. B. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori dan Aplikasinya dalam Penelitian*. Surakarta: Sebelas Maret University Press.
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4), 445-488.
- Wahab, S. A. (2012). Analisis kebijakan: dari formulasi ke penyusunan model-model implementasi kebijakan publik. *Jakarta: Bumi Aksara*.
- Weimer, D. L., & Vining, A. R. (2017). *Policy Analysis: Concepts and Practice*. Routledge.
- Yunizar, D. M. F. (2016). *Persepsi Kepuasan Tenaga Kesehatan Gigi terhadap Continuing Professional Development (CPD), Remunerasi dan Tarif Pelayanan Gigi di RSUD Panembahan Senopati*. Universitas Gadjah Mada.