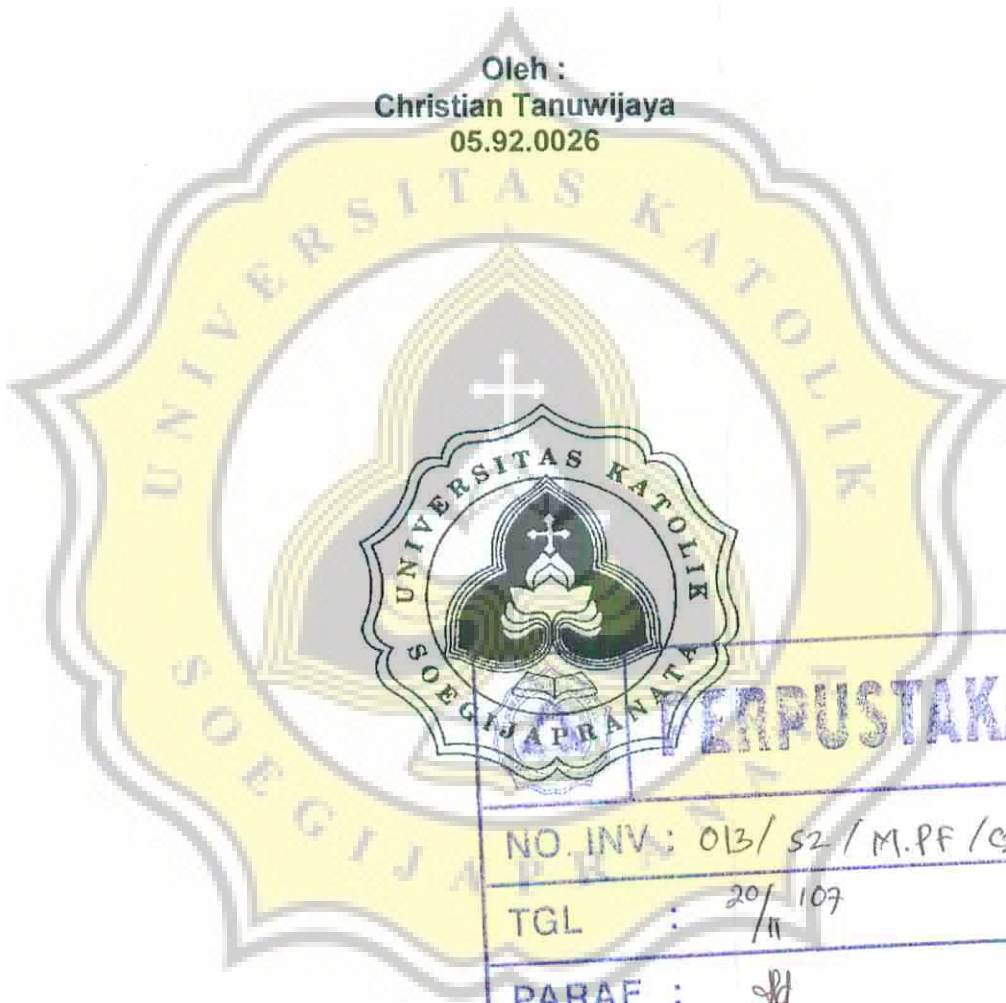


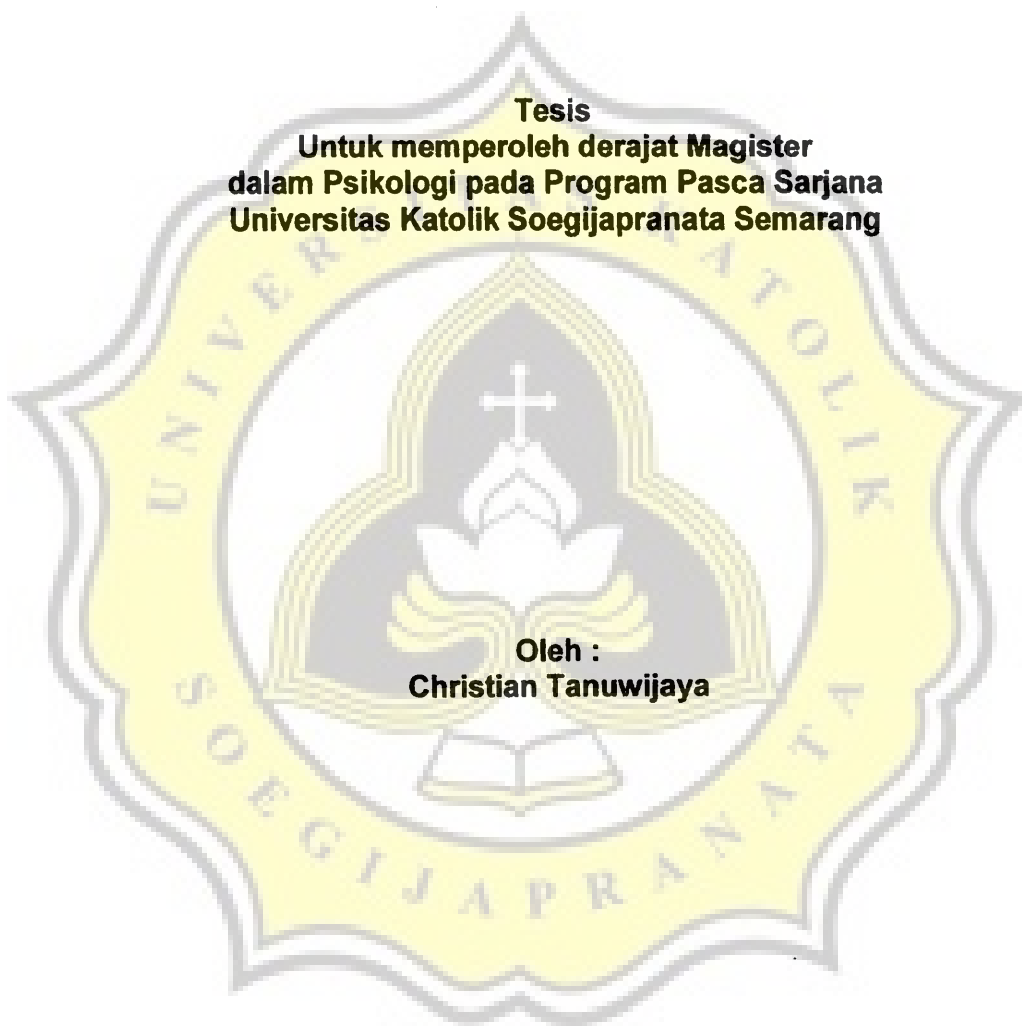
KOMPENSASI BERBASIS KOMPETENSI PADA RUMAH SAKIT TELOGOREJO SEMARANG

Oleh :
Christian Tanuwijaya
05.92.0026



Program Magister Profesi Psikologi
Program Pasca Sarjana
Universitas Katolik Soegijapranata
SEMARANG
2007

KOMPENSASI BERBASIS KOMPETENSI PADA RUMAH SAKIT TELOGOREJO SEMARANG



**Tesis
Untuk memperoleh derajat Magister
dalam Psikologi pada Program Pasca Sarjana
Universitas Katolik Soegijapranata Semarang**

**Oleh :
Christian Tanuwijaya**

**Program Magister Profesi Psikologi
Program Pasca Sarjana
Universitas Katolik Soegijapranata
S E M A R A N G
2007**

KOMPENSASI BERBASIS KOMPETENSI PADA RUMAH SAKIT TELOGOREJO SEMARANG



Pembimbing Utama

Drs. Sumbodo Prabowo, MSi

Pembimbing Kedua

Th. Dewi Setyorini S.Psi, MSi

Tesis dengan judul :

KOMPENSASI BERBASIS KOMPETENSI PADA RUMAH SAKIT TELOGOREJO SEMARANG

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji Tesis

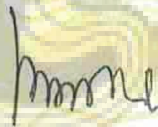
Program Magister Profesi Psikologi

Universitas Katolik Soegijapranata

Pada Tanggal :

23 Juni 2007

Mengesahkan
Magister Profesi Psikologi
Universitas Katolik Soegijapranata
Ketua Jurusan

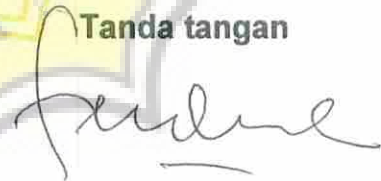


DR. Endang Widyorini, MS.

Dewan Penguji :

Tanda tangan

1. Ferdinandus Hindiarto, SPsi, MSi



2. Dr. IJK. Sito Meiyanto

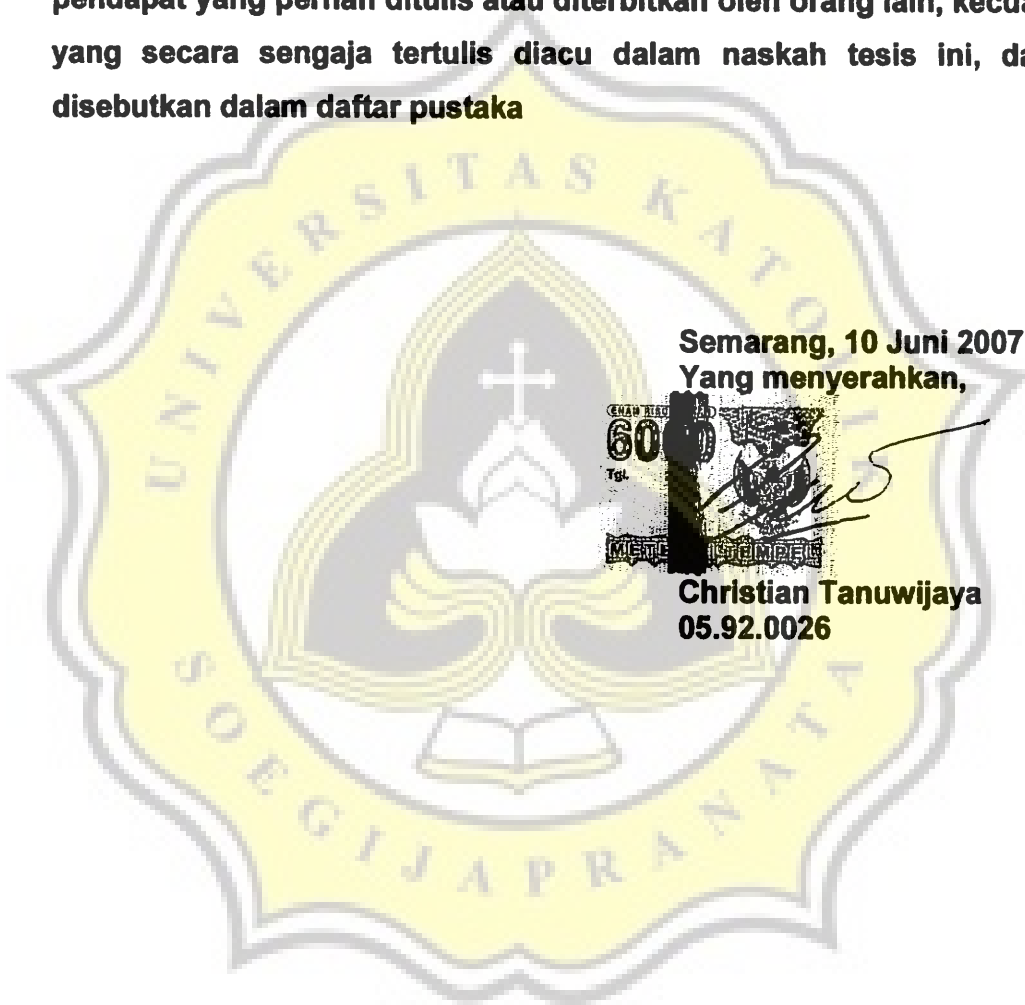



3. Lucia Trisni W, SPsi, Msi



PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa di dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah digunakan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara sengaja tertulis diacu dalam naskah tesis ini, dan disebutkan dalam daftar pustaka





**KUALITAS TIDAK PERNAH MERUPAKAN SUATU KEBETULAN
ITU SELALU MERUPAKAN HASIL DARI KETELITIAN TINGGI
USAHA YANG SINGGUH-SINGGUH
LANGKAH YANG CERMAT DAN PENCURAHAN SEGALA KEMAMPUAN
ITU MENCERMINKAN PILIHAN YANG BIJAKSANA
DARI BANYAK ALTERNATIF**



**Dipersembahkan kepada
Papa Suwita Tanuwijaya dan Mama Sri Manasyewati
atas semua inspirasi untuk percaya bahwa aku bisa
meskipun disaat aku benar-benar yakin
bahwa aku tidak bisa.**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus yang memberi ciptaanMu ini segala kemampuan, kekuatan, dan kesabaran dalam menyelesaikan bagian hidup yang satu ini. Semua berawal dan berakhir di titik yang sama, *and that is You* sehingga penelitian dan penulisan tesis ini dapat diselesaikan.

Tesis dengan judul “Kompensasi Berbasis Kompetensi pada RS. Telogorejo Semarang” ini disusun untuk memperoleh derajat Magister dan Keprofesian dalam psikologi pada Program Pasca Sarjana yang dapat bermanfaat untuk memberikan pengalaman nyata dalam menghadapi kasus di bidang Psikologi Industri dan Organisasi.

Selama penelitian dan penulisan Tesis ini, berbagai pihak telah banyak memberikan bantuan dan dorongan yang sangat berarti. Oleh karena itu, pada kesempatan ini rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tak terhingga disampaikan kepada :

1. DR. Endang Widyorini Riyanto, MS sebagai Direktur Program Magister Profesi Psikologi Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.
2. Bp. Sumbodo Prabowo, Msi, Psi sebagai dosen pembimbing utama yang telah banyak memberi pengetahuan, pengarahan, bimbingan dan dukungan dengan sabar kepada praktikan dari pelaksanaan sampai penyusunan laporan praktek ini.
3. Ibu Th. Dewi Setyorini, S.Psi, M.Si sebagai dosen pembimbing kedua yang juga telah memberikan banyak masukan yang sangat berarti dalam penyelesaian Tesis ini hingga didapatkan hasil yang juga sangat maksimal.
4. Bp. Herman Yosef, S. Psi sebagai O.I.C. Personalia Rumah Sakit Telogorejo Semarang selaku pembimbing lapangan yang telah

- memberikan ijin dan banyak pengalaman yang sangat berarti kepada praktikan.
5. Bp. Yustinus Reza, S.Psi selaku pendamping lapangan yang telah mendampingi dan banyak memberikan petunjuk dan arahan dengan lengkap kepada praktikan selama pelaksanaan penelitian di divisi Personalia Rumah Sakit Telogorejo Semarang.
 6. Ibu Musa'adah S.Kep selaku pendamping lapangan yang membantu dalam proses penyusunan dan pelaksanaan tahap-tahap penelitian dari awal hingga selesainya Tesis ini.
 7. Bp. Unggul Purwanto dan Ibu Sulist selaku pendamping lapangan yang telah memberikan banyak materi *Hay System Job Analysis dan Job Evaluation* sebagai dasar teori dalam penelitian ini.
 7. Kedua orang tua, Papa Suwita Tanuwijaya dan Mama Sri Manasyewati untuk cinta, kasih sayang, dana yang tidak sedikit, dan diatas segalanya ialah untuk setiap doa yang terucap dan tidak pernah putus.
 8. Cici Christina P.T, S.Sci, Apt. untuk perhatian, waktu, studi banding Rumah Sakit di Perancis dan chatting ilmiah setiap akhir minggunya.
 9. A. F. Jane Suhartanto seorang wanita independent yang selalu ada di hati terdalam yang telah memberikan jutaan inspirasi lewat diskusi larut malamnya mulai dari obrolan fiksi, ilmiah, religi, cinta, cemburu, filsafat, hingga diskusi psikologi. *Very spesial thanks for you !!*
 10. Seluruh Staf Administrasi Divisi Personalia RS. Telogorejo yang telah memberikan banyak pengetahuan dan pengalaman kerja di bidang administrasi kepersonaliaan Rumah Sakit Telogorejo.
 11. Seluruh dosen Magister Profesi Psikologi dan Administrasi Magister Psikologi yang telah memberikan bimbingan selama mengikuti kegiatan perkuliahan di kelas maupun diluar kelas.
 12. Venty, Edwin, Marrio, Yovita, Mayang, Bu Isti, Yuli, Vera,

Kriswanda atas semangat, bantuan dan banyak informasinya.
Good Luck my friends !!

13. Santy, Nita, Shinta, Dipo, Anggoro, Dhea, Henny dan semua sahabat terdekat yang telah mendukung dalam menyelesaikan Tesis ini lebih awal.
14. Lina, Felly, Fitri, Nunik, Ika, Pa Aji, dan semua mahasiswa PIO angkatan bawah atas kerjasamanya selama praktek kerja di PT. Shanghiang Perkasa Jakarta.
15. Mihoy, Vico, Ade, Nico, Yosep, Mas Retno dan semua teman-teman Griya AVU yang selalu mendukung dan menghibur setiap harinya. Semoga selalu kompak sampai lulus semua.

Dan kepada semua pihak yang praktikan tidak dapat sebutkan namanya. Terima kasih banyak atas pertemanannya dan bantuan yang diberikan selama ini. *God Bless You All.*

Disadari bahwa Tesis ini bukanlah merupakan suatu hasil yang sangat sempurna, maka dengan segala kerendahan hati sangat diharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak.

Akhir kata, semoga Tesis ini dapat bermanfaat dan menjadi masukan yang berarti dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi dan khususnya di dalam dunia Manajemen Personalia Rumah Sakit. Terima kasih.

Semarang, 10 Juni 2007

Peneliti

ABSTRAK

Christian Tanuwijaya / 05.92.0026

KOMPENSASI BERBASIS KOMPETENSI PADA RS. TELOGOREJO SEMARANG

xviii + 104 hal : 5 lampiran, 2 tabel

Kata kunci : Compensation and Benefit, Kompetensi, Job Evaluation, Hay System, Manajemen Penggajian.

Permasalahan yang muncul dikarenakan pada saat ini kondisi yang terjadi di RS. Telogorejo berkaitan dengan sistem kompensasi masih belum sesuai dengan harapan management rumah sakit. Hal ini terlihat dari banyaknya keluhan pada karyawan yang merasa tidak adil dalam pemberian gaji yang diterima oleh karyawan baru dengan karyawan lama.

Analisa data dalam penelitian ini ialah dilakukan dengan mengembangkan sistem kompensasi yang berbasis kompetensi dengan bentuk patokan gaji/upah berbentuk "range" simetris dengan menggunakan "Compa Ratio" pada RS. Telogorejo Semarang yang sesuai dengan aspirasi pihak managerial dan kebutuhan organisasi yang disampaikan melalui teknik FGD (*Focus Group Discussion*) dengan pihak managerial hingga disetujui oleh sedikitnya 75% dari seluruh karyawan pada level manajerial RS. Telogorejo Semarang yang hadir pada FGD tersebut.

Melalui proses *Job Analysis* dan *Job Evaluation* dengan menggunakan HAY system yang dilakukan pada 3 jabatan sebagai responden diperoleh hasil bahwa jabatan Pembantu Orang Sakit memiliki tingkat kompetensi sebesar 118 point. Sedangkan perawat SPK memiliki tingkat kompetensi sebesar 186 point dan tingkat kompetensi perawat AMK sebesar 260 point.

Sistem kompensasi berbasis kompetensi yang sesuai dengan kondisi kompetensi karyawan ini ditentukan berdasarkan standar prosentase gaji berikut nilai interval dan grade penggajiannya yang diperoleh dari banyaknya tingkat kompetensi yang dimiliki karyawan RS. Telogorejo. Dimana pada analisa disebutkan terdapat 5 grade besar yang tersedia pada perusahaan untuk karyawan fungsional baik karyawan medis maupun non medis. Dengan standar nilai gaji minimum ialah berdasarkan UMR Semarang tahun 2007 terletak pada grade A1 sebesar Rp 650.000,-. Nilai intervalnya sebesar 20 % terhadap tiap grade di atas dan di bawahnya, sedangkan nilai interval dalam satu grade ialah sebesar 70%.

Bagi Manajemen RS. Telogorejo Semarang yaitu hasil ini dapat digunakan sebagai salah satu cara dalam menerapkan Sistem Kompensasi yang berkaitan dengan pengembangan Sumber Daya Manusia dengan pendekatan terhadap kompetensi individu, sehingga dapat diterapkan Sistem Kompensasi yang sesuai dengan tujuan pengembangan budaya organisasi rumah sakit.

Daftar Acuan : 12 (1984 - 2003)

ABSTRACT

COMPENSATION BASE ON COMPETENCY AT TELOGOREJO HOSPITAL SEMARANG

xviii + 104 pages: 5 lampiran, 2 table

Key Word : Compensation and Benefit, Competency, Job Evaluation, Hay System, Compensation Management.

At present, a problem in Telogorejo Hospital is closely related to the compensation system which still beyond hospital management expectation. Looking at many employees complaints is an unfair sign of having take home pay / salary / pay roll between fresh employees & older ones.

The Analysis research have been executed in the development of the compensation system based on scale of salary/wages in a range symmetric of "Compa Ratio" in Semarang Telogorejo Hospital in accordance with the managerial inspiration/ idea and organization demands through technology of FGD (Focus Group Discussion) with the managerial side until approved by more than 75 % out from total attendants of managerial level of Semarang Telogorejo Hospital in the FGD process.

Using Job analysis Process and Job Evaluation for HAY system executed in three levels of attendants resulted 118 points of competency fr level of Pembantu orang Sakit (helper fr the sick / sick helper); 186 points of competency for level of perawat SPK (SPK nurses) and 260 points of competency for level of perawat AMK (AMK nurses).

Compensation system cored competency of employee's condition will be determined by standard percentage of salary / wages followed by interval and grade system of payroll taken from high level of competency achievement owned by Hospital Telogorejo's employees.

From the analysis result stated that there are 5 high grade level of functional employees both medical employees and non medical employees with 2007 Semarang minimum wage standard for Grade A1 with IDR 650.000. Interval value 20% towards upper and lower each grade but 70 % for each grade.

For Semarang Telogorejo Hospital management, the research result can be utilized as one way to apply Compensation system in relation to the development of Man power with approach of individual competency in application of Compensation system according with the goal of cultural development of hospital organization.

Referency : 12 (1984 - 2003)

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
ABSTRAK	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Permasalahan	7
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II LANDASAN TEORI	12
A. Teori Dasar Kompetensi	12
B. Teori 3P (<i>Person, Position, Performance</i>)	15
1. <i>Position Evaluation</i>	15
2. <i>Personal Assessment</i>	16
3. <i>Performance Review</i>	17

C. Gaji dan Upah	17
1. Definisi Upah	17
2. Gaji Berdasarkan Kompetensi	17
3. Imbalan	18
D. Analisa Jabatan	18
E. Evaluasi Jabatan	21
1. Pengertian Evaluasi Jabatan	22
2. Cara Melakukan Evaluasi Jabatan	23
3. Penggunaan Metode <i>Point/Factors Rating</i>	24
4. Memahami <i>HAY Job Evaluation</i>	30
F. Melakukan <i>Survey (Benchmarking)</i>	33
1. Tujuan dan Materi <i>Survey</i>	33
2. Siapa Saja yang <i>Disurvey</i>	34
3. Cara Efektif Melakukan <i>Benchmarking</i> Sendiri	35
G. Struktur Gaji	39
1. Mengkonversikan Points Hasil Evaluasi Jabatan ke Gaji/ Upah	39
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Tingkat “Patokan Gaji” (Standart upah/gaji) Perusahaan	43
3. Bentuk Struktur Patokan Gaji/Upah dan Faktor yang Mempengaruhi Pemilihannya	44
4. Memantau Kamajuan Gaji Dalam Struktur Patokan Upah/Gaji berbentuk Range Simetris dengan Menggunakan “Compa Ratio”	46
H. Strategi Mengaitkan Imbalan dengan Produktivitas	47
1. Insentif	47

2. Menetapkan Standar	48
3. Sistem Insentif	50
I. Dinamika Proses Berpikir	52
BAB III METODE PENELITIAN	55
A. Metode Penelitian	55
B. Responden Penelitian	57
C. Metode Pengumpulan Data	58
D. Uji Credibility, Dependability, Conformability, dan Comparability	63
E. Analisis Data	66
F. Rancangan Intervensi	67
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	70
A. Persiapan Penelitian	70
1. Penyusunan Angket dan Pedoman Wawancara Analisa Jabatan (<i>Job Description</i>)	70
2. Penyusunan Angket Evaluasi Jabatan (<i>Job Evaluation</i>)	71
B. Pelaksanaan Penelitian	72
1. Hasil Analisa Jabatan	72
2. Hasil Evaluasi Jabatan dengan Metode HAY System	73
3. Pengkonversian Evaluasi Jabatan ke Grade System	77
4. Hasil Survey Gaji (<i>Salary Benchmarking</i>)	80
5. Penyusunan Struktur Gaji	82
6. Pay Range (Spread)	83
7. Min Point, Mid Point, Max Point	84
8. Pay Performance Base on Performance Appraisal	87
9. Posisi Gaji Relatif : Compa Ratio	88

C. Analisa Data Hasil Penelitian	91
1. Credibility	91
2. Dependability	92
3. Confirmability	93
4. Comparability	94
D. Pembahasan	97
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	102
A. Kesimpulan	102
B. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN	107



DAFTAR TABEL

Table 1 Sistem Golongan	77
Tabel 2 Rentangan Antar Grade	78
Tabel 3 Rentangan Antar Sub Grade	79
Tabel 4 Konversi sistem golongan ke sistem grade.	80
Tabel 5 <i>Mid Point, Max Point, Min Point</i>	85
Tabel 6 <i>Grade to mid point</i>	86
Tabel 7 <i>Compa Ratio</i>	89
Tabel 8 Perbandingan <i>Compa Ratio</i>	90



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 POINTS hasil Evaluasi Jabatan	43
Gambar 2 Kenaikan Rata-rata <i>Base Salary</i> Berdasarkan Sektor	81
Gambar 3 <i>Compa Ratio</i> pada DJBC	95
Gambar 4 Hasil Lengkap Pelaksanaan Penelitian	101



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Analisis Jabatan	108
Lampiran 2 Daftar Pertanyaan Wawancara	115
Lampiran 3 Kuesioner <i>Job Evaluation</i>	117
Lampiran 4 Form <i>Job Description</i>	128
4.1 Form <i>Job Description</i> Pembantu Orang Sakit	129
4.2 Form <i>Job Description</i> Perawat SPK	133
4.3 Form <i>Job Description</i> Perawat AMK	137
Lampiran 5 <i>Job Grade</i> dari masing-masing jabatan	141
Lampiran 6 Kurva Gaji Medis dan Non Medis	144

