

## Kebijakan Kompensasi untuk Dokter Spesialis di RSUD Kota Sabang

*Compensation Policy for Specialist Doctors in Sabang City Hospital*

**Rajmalita Anwar, Andreasta Meliala, Dwi Handono Sulisty**

Departemen Ilmu Kesehatan Masyarakat, Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat, dan Keperawatan, Universitas Gadjah Mada  
Gedung S2 Ilmu Kesehatan Masyarakat Lantai 2, Jalan Farmako Sekip Utara Yogyakarta  
Email: rajmalita@mail.ugm.ac.id

Tanggal submit: 6 Oktober 2023; Tanggal penerimaan: 29 November 2023

### ABSTRAK

*Tunjangan atau tambahan penghasilan ASN menjadi salah satu bagian dari manajemen Pegawai Negeri Sipil. ASN menjadi isu sentral secara nasional dari segi kedisiplinan dan kinerjanya. Untuk menyelesaikan permasalahan kedisiplinan, prestasi kerja dan kesejahteraan ASN daerah, melalui Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2019 tentang pengelolaan keuangan, Pemerintah memberikan kewenangan pemerintah daerah untuk memberikan tambahan penghasilan kepada seluruh ASN yang berada di wilayah kerjanya sesuai dengan kemampuan keuangan daerah dalam mengatasi masalah tersebut dan dengan pertimbangan berdasarkan beban kerja, prestasi kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi dan objektif lainnya. Pemerintah Kota Sabang mengatur kembali terkait pemberian tambahan penghasilan kepada ASN dilingkungannya melalui Peraturan Walikota Sabang No. 6 Tahun 2021 tentang tambahan penghasilan ASN dilingkungan Pemerintah Kota Sabang. Adanya perbedaan besaran tambahan penghasilan yang cukup signifikan kepada dokter spesialis yang tercantum dalam kebijakan ini dibandingkan dengan kebijakan sebelumnya serta adanya fenomena beberapa dokter spesialis di RSUD Kota Sabang pindah hampir secara bersamaan setelah pelaksanaan kebijakan tersebut.*

**Kata kunci:** Kebijakan kompensasi; kompensasi dokter spesialis.

### ABSTRACT

**Background:** Allowance or additional income of civil servant is one part of Civil Servant management. Civil servant has become a central issue nationally in terms of discipline and performance. To solve the problems of discipline, work performance and welfare of regional civil servants, through government regulation No. 12 of 2019 concerning financial management, the government gives regional governments the authority to provide additional income to all civil servants in their working areas in accordance with regional financial capacity in overcoming these problems and with considerations based on workload, work performance, place of duty, working conditions, professional scarcity and other objectives. The Sabang city government re-regulates the provision of additional income to civil servant in its environment through Sabang mayor regulation No. 6 of 2021 concerning additional civil servant income within the Sabang City Government. There is a significant difference in the amount of additional income for specialist doctors listed in this policy compared to the previous policy and the phenomenon of several specialist doctors at the Sabang City Hospital had leave almost simultaneously after the implementation of the policy.

**Keyword:** Compensation policy; compensation specialist doctors

### PENDAHULUAN

Pemberian tambahan penghasilan kepada pegawai atau ASN yang baik konsepnya harus dapat memenuhi asas keadilan, baik keadilan secara internal maupun keadilan eksternal. Keadilan internal dalam arti pekerjaan yang lebih berat selayaknya memperoleh imbalan yang lebih tinggi, sedangkan keadilan eksternal dalam arti kesetaraannya dengan gaji pegawai di sektor swasta. Dengan demikian, sistem pemberian tambahan penghasilan ASN bukanlah sebuah sistem yang berdiri sendiri, ini merupakan bagian dari reformasi birokrasi. Sistem pemberian tambahan penghasilan kepada pegawai dalam sebuah organisasi yang efektif adalah ketepatan dari organisasi tersebut dalam menentukan pilihan tambahan penghasilan kepada

pegawai yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan organisasi (1).

Tunjangan atau tambahan penghasilan ASN menjadi salah satu bagian dari manajemen Pegawai Negeri Sipil. ASN menjadi isu sentral secara nasional dari segi kedisiplinan dan kinerjanya. Untuk menyelesaikan permasalahan kedisiplinan, prestasi kerja dan kesejahteraan ASN daerah, melalui Peraturan Pemerintah No. 12 Tahun 2019 tentang pengelolaan keuangan, Pemerintah memberikan kewenangan pemerintah daerah untuk memberikan tambahan penghasilan kepada seluruh ASN yang berada di wilayah kerjanya dalam mengatasi masalah tersebut.

Tambahan penghasilan berdasarkan PP no. 12 tahun 2019 diberikan kepada ASN berdasarkan

pertimbangan beban kerja, tempat bertugas, kondisi kerja, kelangkaan profesi, prestasi kerja dan objektif lainnya serta tambahan penghasilan disesuaikan dengan kemampuan keuangan daerah (2). Pemerintah Kota Sabang menjalankan amanat dari regulasi pusat ini melalui Peraturan Walikota Sabang No. 6 tahun 2021 tentang tambahan penghasilan ASN dilingkungan Pemerintah Kota Sabang. Kebijakan ini mengatur kembali skema pemberian tambahan penghasilan ASN di lingkungan Pemerintah Kota Sabang.

Berdasarkan regulasi tersebut, tambahan penghasilan dokter spesialis menurun secara signifikan. Data kepegawaian RSUD Kota Sabang dapat dilihat bahwa ada beberapa dokter spesialis yang berstatus ASN keluar dari RSUD Kota Sabang hampir secara bersamaan pada tahun 2022 setelah terjadi perubahan skema pemberian tambahan penghasilan berdasarkan Peraturan Walikota Sabang No. 6 tahun 2021 tentang tambahan penghasilan ASN dilingkungan Pemerintah Kota Sabang (3).

Oleh Abusamaan dalam penelitian desertasinya yang meneliti terkait pengaruh akuntabilitas dan sistem insentif terhadap kinerja karyawan, ditemukan bahwa akuntabilitas dan sistem insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (4). Penelitian lainnya menyebutkan bahwa seorang karyawan keluar dari organisasi tempatnya bekerja belum tentu disebabkan oleh ketidakpuasan kerja, adanya permintaan dari sektor swasta juga dapat mempengaruhi seorang karyawan keluar. Akan tetapi ketidakpuasan kerja juga tidak dapat diabaikan begitu saja (5).

Seluruh dokter spesialis yang ada di Kota Sabang, melaksanakan tugas utamanya di RSUD Kota Sabang. Keseluruhan dokter spesialis yang ada di wilayah Kota Sabang merupakan total dokter spesialis yang terdapat di RSUD Kota Sabang, dan dokter spesialis yang bertugas di wilayah ini tidak ada yang membuka praktek sore. Fasilitas pelayanan kesehatan yang ada di Kota Sabang terdapat 2 (dua) rumah sakit yaitu RSUD Kota Sabang, dan RSAL, 6 (enam) Puskesmas, dan 6 (enam) klinik pratama

Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Sabang menerima layanan rujukan dari puskesmas dan klinik pratama yang ada di wilayah tersebut dan juga menerima layanan rujukan dari Rumah Sakit Angkatan Laut (RSAL) yang masih tipe D yang berada di kawasan tersebut. Bagi masyarakat yang tidak mendapatkan atau tidak dapat mengakses pelayanan yang dibutuhkan pada RSUD Kota

Sabang, maka rumah sakit akan merujuk ke rumah sakit yang berada di daratan atau rumah sakit yang ada di Provinsi dengan menggunakan kapal dan ambulance untuk mendapatkan pelayanan yang dibutuhkan.

Kebijakan pemberian tambahan penghasilan ASN yang diatur oleh Pemerintah Kota Sabang melalui Peraturan Walikota No. 6 Tahun 2021 tentang tambahan penghasilan ASN dilingkungan pemerintah Kota Sabang ini merupakan amanat dari kebijakan Pemerintah Pusat. Berdasarkan beberapa studi pendahuluan di atas maka peneliti merasa penting untuk melakukan penelitian dengan judul "Kebijakan kompensasi untuk dokter spesialis di RSUD Kota Sabang".

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian studi kasus dengan rancangan analisis secara deskriptif. Metode ini dipilih bermaksud untuk melihat fenomena yang terjadi secara mendalam tentang implementasi kebijakan tambahan penghasilan ASN dan dampak terhadap dokter spesialis di RSUD Kota Sabang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### **Kepentingan dan perubahan yang diinginkan dari kebijakan tambahan penghasilan ASN dilingkungan Pemerintah Kota Sabang**

Pada penelitian ini ditemukan kepentingan pelaksanaan kebijakan tambahan penghasilan ASN dilingkungan Pemerintah Kota Sabang adalah disebabkan karena ada regulasi dari Pemerintah Pusat yang harus dijalankan oleh Pemerintah Daerah. Perubahan yang diharapkan oleh Pemerintah Daerah dalam pelaksanaan kebijakan ini adalah dapat meningkatkan kinerja dan disiplin ASN secara keseluruhan. Regulasi ini mengikat pada tatacara pembayaran dan penetapan besaran tambahan penghasilan dokter spesialis sehingga tambahan penghasilan dokter spesialis menurun secara signifikan.

Perubahan yang diinginkan oleh Pemerintah melalui implementasi kebijakan tambahan penghasilan ASN dilingkungan Pemerintah Kota Sabang adalah untuk meningkatkan kesejahteraan ASN dan agar seluruh ASN lebih berkinerja termasuk kepada dokter spesialis. Perubahan yang terjadi terhadap dokter spesialis ASN adalah besaran pendapatannya menurun secara signifikan sehingga menyebabkan motivasi para dokter spesialis juga menurun serta terdapat jumlah

ketersediaan dokter spesialis ASN di RSUD Kota Sabang ikut menurun.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi mudah atau sulitnya suatu masalah dikendalikan dapat dilihat melalui kesukaran teknis yang dihadapi, keberagaman perilaku kelompok sasaran, persentase jumlah kelompok sasaran dibandingkan jumlah penduduk, dan ruang lingkup perubahan perilaku yang diinginkan (6).

### **Manfaat yang diinginkan dari kebijakan tambahan penghasilan ASN dilingkungan Pemerintah Kota Sabang**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan ini sangat berdampak terhadap dokter spesialis di RSUD Kota Sabang. Tambahan penghasilan dokter spesialis yang diatur dalam kebijakan ini menurun secara signifikan dibandingkan tambahan penghasilan berdasarkan kebijakan sebelumnya sehingga hal ini menyebabkan motivasi dokter spesialis di RSUD Kota Sabang menjadi menurun dan beberapa diantaranya keluar atau pindah dari Kota Sabang, dan hal ini berdampak kepada pelayanan kesehatan di RSUD Kota Sabang.

Jenis manfaat kebijakan tambahan penghasilan ASN dilingkungan Pemerintah Kota Sabang melalui pemberian TPP ASN, dalam implementasinya salah satu manfaatnya adalah meningkatkan kinerja ASN secara keseluruhan dilingkungan Pemerintah Kota Sabang. Berbeda halnya dengan pernyataan informan yang diidentifikasi bahwa kepada kelompok sasaran dokter spesialis di RSUD Kota Sabang hampir tidak ada manfaat dari kebijakan tersebut.

Jenis manfaat implementasi kebijakan tambahan penghasilan ASN dilingkungan pemerintah daerah sangat bervariasi antar daerah satu dengan daerah atau kabupaten kota lainnya. Hal ini dipengaruhi oleh kemampuan keuangan daerah masing-masing. Pemberian tambahan penghasilan ASN di Provinsi Bengkulu memberikan motivasi sehingga dapat meningkatkan kinerja dan disiplin kerja para ASN (7).

### **Dampak kebijakan terhadap pengelolaan dokter spesialis di RSUD Kota Sabang**

Implementasi kebijakan pemberian tambahan penghasilan ASN melalui TPP ini memberi dampak terhadap pengelolaan dokter spesialis di RSUD Kota Sabang yaitu terkait dengan perencanaan, pengadaan dan juga sistem kompensasi kepada dokter spesialis. Menyikapi hal tersebut, direktur

RSUD Kota Sabang mengakui bahwa ketersediaan dokter spesialis di RSUD Kota Sabang menjadi berkurang yang sebelumnya rumah sakit telah memiliki beberapa dokter spesialis yang hampir lengkap disebabkan salah satu faktor yaitu insentif para dokter spesialis menurun secara drastis.

Masalah yang terjadi terhadap pengelolaan dokter spesialis di RSUD Kota Sabang yang terlihat setelah pelaksanaan kebijakan tambahan penghasilan yang diatur oleh pemerintah setempat adalah RSUD Kota Sabang kehilangan beberapa dokter spesialis yang sebelumnya telah tersedia, kemudian RSUD Kota Sabang harus melakukan perencanaan dan pengadaan kembali untuk memenuhi kebutuhan dokter spesialisnya, yang pada akhirnya Pemerintah Kota Sabang harus menanggung beban biaya yang sama untuk memberikan kompensasi kepada dokter spesialis kontrak yang mana besarnya sama dengan yang diberikan kepada dokter spesialis ASN sebelumnya.

Korten (1980) menyatakan bahwa ada tiga unsur implementasi yang mempengaruhi suatu keberhasilan program, pertama kesesuaian antara apa yang ditawarkan oleh program dengan apa yang dibutuhkan kelompok sasaran. Kedua, kesesuaian antara program dengan organisasi pelaksana. Ketiga, kesesuaian antara syarat yang diputuskan oleh sebuah organisasi untuk mendapatkan output program dari apa yang dapat dilakukan oleh kelompok sasaran. Berdasarkan pola pikir Korten tersebut dapat dipahami bahwa jika tidak terdapat kesesuaian pada tiga unsur implementasi kebijakan, maka kinerja suatu program tidak akan berhasil sesuai dengan yang diharapkan. Jika output satu program tidak sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh kelompok sasaran, maka akan jelas outputnya tidak dapat dimanfaatkan (6).

Dukungan pemerintah pusat sangat dibutuhkan, dukungan tersebut berupa regulasi yang mengatur kembali skema pemberian tambahan penghasilan dokter spesialis ASN yang berada di wilayah kurang diminati atau wilayah yang letak geografisnya sulit serta daerah-daerah yang memiliki pendapatan rendah, dengan memberikan tambahan penghasilan yang sesuai sehingga dapat mempertahankan dokter spesialis yang masih bekerja di RSUD Kota Sabang untuk tetap bekerja di rumah sakit tersebut. Ketidakpuasan terhadap kompensasi secara langsung mempengaruhi *turnover intention* (8).

Ketidakpuasan dokter spesialis dalam hal kompensasi akan berperan pada keputusan dokter

spesialis untuk pindah dari RSUD Kota Sabang dan mencari tempat atau daerah lain yang memiliki peluang penghasilan yang lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Pathman (2002) yang menyatakan bahwa salah satu faktor kepuasan kerja yang berkaitan dengan retensi tenaga kesehatan di daerah adalah kepuasan terhadap kompensasi atau pendapatan. Adanya kepuasan terhadap pendapatan yang diterima, kemungkinan akan membuat tenaga kesehatan tetap bertahan di daerah pedesaan (9).

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa dokter spesialis ASN yang masih bekerja di RSUD Kota Sabang memiliki keinginan untuk keluar dan bekerja pada rumah sakit yang memberi nilai kompensasi lebih, atau daerah yang pendapatannya lebih tinggi sehingga tambahan penghasilan yang mereka dapat juga sesuai dengan harapan. Selain tambahan penghasilan yang diberikan oleh pemerintah daerah yang disesuaikan dengan kemampuan keuangan daerah, tambahan penghasilan yang didapat melalui jasa medis yaitu JKN juga jika dibandingkan dengan daerah lainnya, Kota Sabang termasuk sebuah kota kecil yang penduduknya juga kecil yang secara otomatis juga berpengaruh terhadap pendapatan dari JKN.

Dokter spesialis akan tertarik untuk pindah kerja ke daerah lain yang memberi peluang untuk memperoleh penghasilan atau pendapatan yang lebih tinggi, dan sebaliknya penghasilan yang rendah akan mendorong dokter spesialis untuk keluar atau pindah mencari tempat yang memberinya penghasilan yang lebih tinggi. Pernyataan yang disampaikan oleh Trisnantoro yang menyatakan bahwa tujuan sebuah rumah sakit memberikan kompensasi adalah salah satunya untuk menarik dokter spesialis agar mau bekerja dan mempertahankan dokter spesialis untuk tetap bekerja (10).

## KESIMPULAN

Implementasi kebijakan tambahan penghasilan ASN di lingkungan Pemerintah Kota Sabang merupakan amanat dari kebijakan Pemerintah Pusat. Tambahan penghasilan terhadap dokter spesialis menurun secara signifikan berdasarkan kebijakan ini sehingga implementasi kebijakan ini memberi dampak negatif terhadap kelompok sasaran dokter spesialis di RSUD Kota Sabang. RSUD Kota Sabang kehilangan beberapa dokter spesialis yang sebelumnya telah tersedia, kemudian RSUD Kota Sabang harus melakukan

perencanaan dan pengadaan kembali untuk memenuhi kebutuhan dokter spesialisnya, yang pada akhirnya Pemerintah Kota Sabang harus menanggung beban biaya yang sama untuk memberikan kompensasi kepada dokter spesialis kontrak yang mana besarnya sama dengan yang diberikan kepada dokter spesialis ASN sebelumnya.

Dukungan pemerintah pusat sangat dibutuhkan, dukungan tersebut berupa regulasi yang mengatur kembali skema pemberian tambahan penghasilan dokter spesialis ASN yang berada di wilayah kurang diminati atau wilayah yang letak geografisnya sulit serta daerah-daerah yang memiliki pendapatan rendah, dengan memberikan tambahan penghasilan yang sesuai sehingga dapat mempertahankan dokter spesialis yang masih bekerja di RSUD Kota Sabang untuk tetap bekerja di rumah sakit tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

1. Anggraini Y, Puranto H. Anggaran Berbasis Kinerja. Penyusunan APBD Secara Komprehensif Yogyakarta Unit Penerbit Dan Percetakan Sekol Tinggi Ilmu Manaj YKPN. 2010;
2. Pemerintah RI. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 12 Tahun 2019 tentang Pengelolaan Keuangan Daerah [Internet]. 2019 [cited 2022 Feb 8]. Available from: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/103888/pp-no-12-tahun-2019>
3. RSUD Kota Sabang. Data Kepegawaian RSUD Kota Sabang Tahun 2022. Kota Sabang: RSUD Kota Sabang; 2022.
4. Abusamaan. The Influence of Accountability and Incentive System Towards Employees' Performance [Internet]. [Malaysia]: University Utara Malaysia; 2019. Available from: [https://etd.uum.edu.my/9678/1/s822987\\_01.pdf](https://etd.uum.edu.my/9678/1/s822987_01.pdf)
5. Hazilah N, Azahadi M, Roslan, JMG. Turnover intention among public sector health workforce: is job satisfaction the issue? IIUM Med J Malays [Internet]. 2014;13(1). Available from: <https://journals.iium.edu.my/kom/index.php/imjm/article/view/492>
6. Akib H. Implementasi kebijakan: apa, mengapa, dan bagaimana. J Adm Publik. 2010;1(1):1–11.
7. Susanto, A, Fachruzzaman, Abdullah. Implementasi kebijakan tambahan penghasilan pegawai (TPP) di Provinsi Bengkulu. Fak Ekon Dan Bisnis Univ Bengkulu [Internet]. 2020

- [cited 2022 Jul 25]; Available from: <https://ejournal.unib.ac.id/index.php/fairness/article/view/15233>
8. Kadarisman M. Manajemen Kompensasi. Jakarta: RajaGrafindo Persada; 2016.
  9. Pathman DE, Konrad TR, Williams ES, Scheckler WE, Linzer M, Douglas J. Physician job satisfaction, job dissatisfaction, and physician turnover. *J Fam Pr.* 2002;51(7):593.
  10. Trisnantoro L. Memahami Penggunaan Ilmu Ekonomi Dalam Manajemen Rumah Sakit. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press; 2018.