

PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PROGRAM TUNJANGAN DAN INSENTIF DI RSUD BALARAJA

Holilah¹ Arfiani Yulianti Fiyul²

^{1,2} Universitas Islam Syekh-Yusuf Tangerang Program Studi Magister Manajemen, Indonesia

Correspondence		
Email: 2407030008@students.unis.ac.id , arfiani.yulianti@unis.ac.id		No. Telp:
Submitted 13 Juli 2025	Accepted 16 Juli 2025	Published 17 Juli 2025

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menggali secara mendalam persepsi dan sikap karyawan RSUD Balaraja terhadap kebijakan tunjangan dan insentif yang diterapkan oleh manajemen rumah sakit. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus, penelitian ini menyoroti makna subjektif yang dibentuk oleh pengalaman kerja sehari-hari para karyawan, termasuk tenaga medis, administrasi, dan pendukung. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dan Focus Group Discussion (FGD) dengan 10–15 informan yang dipilih secara purposive dari berbagai unit kerja dan jabatan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap kebijakan tunjangan sangat dipengaruhi oleh faktor komunikasi manajemen, transparansi informasi, kesesuaian antara beban kerja dan kompensasi, serta interaksi sosial antar kolega. Sebagian karyawan merasa kebijakan tunjangan sudah mencerminkan penghargaan terhadap kontribusi, namun sebagian lainnya merasakan ketidakadilan akibat tidak adanya diferensiasi berdasarkan beban kerja, serta lemahnya keterbukaan dalam penyampaian informasi. Analisis dilakukan dengan model interaktif Miles, Huberman & Saldana, mencakup tahap reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan secara iteratif dan berkelanjutan. Hasil penelitian memperkuat pentingnya prinsip keadilan distributif dan transparansi organisasi dalam menciptakan sistem tunjangan yang efektif dan diterima dengan baik oleh karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini menekankan perlunya evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan tunjangan agar mampu meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, dan loyalitas karyawan di lingkungan RSUD Balaraja.

Kata Kunci : Persepsi, tunjangan, insentif

ABSTRACT

This study aims to explore in depth the perceptions and attitudes of Balaraja Regional Hospital employees towards the benefits and incentives policies implemented by hospital management. Using a qualitative approach through case studies, this study targets subjective meanings formed by the daily work experiences of employees, including medical, administrative, and support staff. Data were obtained through in-depth interviews and Focus Group Discussions (FGD) with 10–15 informants selected purposively from various work units and positions. The research findings indicate that employee perceptions of the benefits policy are greatly influenced by factors of management communication, information transparency, suitability between workload and compensation, and social interaction between colleagues. Some employees feel that the benefits policy reflects appreciation for their contributions, but others feel unfairness due to the lack of differentiation based on workload, and weak openness in conveying information. The analysis was conducted using the interactive model of Miles, Huberman & Saldana, covering the stages of data reduction, data presentation, and drawing conclusions iteratively and continuously. The results of the study reinforce the importance of the principles of distributive justice and organizational transparency in creating an effective and well-received benefits system by employees. The conclusion of this study emphasizes the need for a comprehensive evaluation of the benefits policy in order to improve employee motivation, job satisfaction, and loyalty in the Balaraja Regional Hospital environment.

Keywords: Perception, benefits, incentives.

A. Pendahuluan

Ki Fudyartanta (2019) berpendapat bahwa persepsi adalah operasi mental yang dengannya seorang individu memperoleh pengetahuan tentang dunia luar melalui pengaruh rangsangan eksternal pada organ inderanya. Sementara itu, menurut Abdul Rahman Shaleh, persepsi adalah proses mental yang dengannya kita menjadi sadar akan lingkungan sekitar kita dan diri kita sendiri melalui integrasi dan pengorganisasian masukan indera. Persepsi adalah operasi mental untuk memaknai dunia di sekitar kita

dengan menerapkan pengetahuan sebelumnya pada informasi baru tentang objek dan peristiwa tertentu. Substansi pengalaman individu dikaitkan dengan proses pembuatan makna ini. Proses pengorganisasian dan interpretasi indera dijelaskan (Nisa, dkk.2023) yang disebut persepsi.

Kuantitas pekerjaan yang harus dilakukan oleh suatu unit organisasi atau jabatan dikenal sebagai beban kerjanya, dan menurut Permendagri No. 12/2008, beban kerja dihitung dengan mengalikan volume pekerjaan dengan standar waktu. Kebosanan dapat terjadi jika kemampuan pekerja melebihi persyaratan pekerjaannya. Kelelahan lebih mungkin terjadi, di sisi lain, jika keterampilan pekerja tidak memadai untuk persyaratan pekerjaan. Ada tiga kemungkinan kondisi beban kerja karyawan: satu yang memadai, satu yang berlebihan (melebihi kapasitas), dan satu yang tidak memadai (di bawah kapasitas). (Pradani, A. W., & Soraja, A. 2021)

Menurut (Steve M. Jex (2015), "*An employee's workload is the total quantity of work that has to be completed by that person within a certain time frame.*"), beban kerja dapat didefinisikan sebagai jumlah pekerjaan yang harus dilakukan seorang karyawan pada periode waktu yang diberikan. Sedangkan Gawron, V. J. (2019) mendefinisikan "*There are many definitions of workload, including "a set of task demands," "effort," and "activity or accomplishment."* Harapan, usaha, dan aktivitas atau pencapaian tugas membentuk apa yang dikenal sebagai beban kerja. Tuntutan tugas mencakup hasil yang diharapkan, waktu yang diberikan untuk menyelesaikan tugas, dan kualitas pekerjaan yang diharapkan. Apa yang diketahui subjek, bagaimana melakukannya sebelumnya, taktik yang gunakan, dan bagaimana perasaan tentang keadaan tersebut adalah semua aspek lingkungan tugas yang memengaruhi jumlah usaha yang dilakukan.

Dengan adanya beban kerja maka harus disertai Tunjangan dan insentif yang sesuai karena insentif merupakan bagian dari sistem kompensasi non-upah yang dirancang untuk meningkatkan motivasi, loyalitas, dan produktivitas kerja karyawan. (Hadun, 2021). Di lingkungan rumah sakit, tunjangan dan insentif sering kali tidak hanya menjadi bentuk penghargaan terhadap beban kerja yang berat dan kompleks, tetapi juga sebagai upaya untuk mempertahankan tenaga kesehatan yang profesional dan berpengalaman. RSUD Balaraja, sebagai rumah sakit daerah, tentunya menghadapi berbagai tantangan dalam merancang kebijakan tunjangan dan insentif yang adil, transparan, dan memadai bagi seluruh karyawannya.

RSUD Balaraja sebagai salah satu rumah sakit daerah memiliki peran strategis dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat Kabupaten Tangerang. Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan kinerja karyawan, manajemen RSUD Balaraja menerapkan berbagai kebijakan, termasuk program tunjangan dan insentif sebagai bentuk kompensasi tambahan di luar gaji pokok. Program ini diharapkan dapat memotivasi karyawan agar lebih produktif dan loyal terhadap organisasi. (Observasi, 2025)

Namun, efektivitas program tunjangan dan insentif sangat bergantung pada bagaimana persepsi dan sikap karyawan terhadap kebijakan tersebut. Persepsi karyawan mencakup penilaian tentang keadilan, kecukupan, dan relevansi tunjangan yang diberikan. Sikap karyawan yang positif terhadap kebijakan tunjangan dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan pada akhirnya kinerja karyawan. Sebaliknya, jika karyawan merasa tunjangan yang diterima tidak adil atau kurang memadai, hal ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, menurunkan motivasi, bahkan meningkatkan niat untuk keluar dari organisasi (turnover intention).

Penelitian Lain menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi niat keluar karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kebijakan tunjangan dan insentif perlu dievaluasi secara berkala agar sesuai dengan kebutuhan dan harapan karyawan agar dapat menekan tingkat turnover yang merugikan

organisasi. Selain itu, sikap karyawan terhadap kebijakan tunjangan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan motivasi kerja yang saling terkait dalam membentuk persepsi terhadap program kompensasi. (Faulijan, H., & Nirmalasaril, 2025)

Dalam konteks kebijakan tunjangan di RSUD Balaraja, penting untuk memahami bagaimana karyawan memandang manfaat dan keadilan program tersebut. Apakah tunjangan yang diberikan sudah sesuai dengan beban kerja dan kontribusi? Apakah mekanisme pemberian tunjangan transparan dan adil? Sikap karyawan terhadap aspek-aspek ini akan menentukan tingkat penerimaan dan dukungan terhadap kebijakan yang ada.

Selain itu, persepsi negatif terhadap kebijakan tunjangan dapat berdampak pada produktivitas dan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan. Ketidakpuasan karyawan terhadap tunjangan dapat menimbulkan stres kerja dan menurunkan semangat kerja, yang pada akhirnya dapat memengaruhi pelayanan kepada pasien. Oleh karena itu, penting bagi manajemen RSUD Balaraja untuk mengkaji persepsi karyawan secara mendalam agar dapat menyusun kebijakan tunjangan yang lebih efektif dan berkeadilan.

Dengan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menggali persepsi dan sikap karyawan RSUD Balaraja terhadap program tunjangan dan insentif yang diterapkan, khususnya fokus pada sikap terhadap kebijakan tunjangan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan bagi manajemen rumah sakit dalam mengembangkan kebijakan tunjangan yang mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

B. Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan Pendekatan studi kasus, (Husaini Usman, 2022) yang bertujuan untuk menggali secara mendalam persepsi dan sikap karyawan RSUD Balaraja terhadap kebijakan tunjangan dan insentif. Pendekatan studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami makna subjektif yang diberikan oleh individu terhadap pengalaman dalam konteks tertentu, dalam hal ini pengalaman terhadap program tunjangan yang diterapkan oleh manajemen rumah sakit. Pendekatan ini sangat relevan karena persepsi dan sikap merupakan konstruksi psikologis yang tidak dapat diukur secara kuantitatif, melainkan harus dipahami melalui penelusuran terhadap narasi, pemaknaan, serta interpretasi yang dimiliki karyawan berdasarkan interaksi dengan kebijakan organisasi.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan RSUD Balaraja yang mencakup tenaga medis, tenaga administrasi, dan tenaga pendukung. Ketiga kelompok ini memiliki peran dan beban kerja yang berbeda-beda, sehingga penting untuk memahami bagaimana masing-masing kelompok memaknai kebijakan tunjangan yang diterapkan. Penarikan sampel dilakukan secara purposive, yakni dengan memilih informan yang dianggap mampu memberikan informasi secara mendalam dan relevan terhadap fokus penelitian. Kriteria pemilihan meliputi keterwakilan dari berbagai unit kerja serta posisi atau jabatan yang berbeda, baik dari kalangan dokter, perawat, staf administrasi, hingga tenaga teknis pendukung. Jumlah informan diperkirakan berkisar antara 10 hingga 15 orang, dengan mempertimbangkan kedalaman data yang diperoleh serta prinsip saturasi data, yakni ketika informasi yang diperoleh sudah tidak lagi menghasilkan temuan baru.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur. Panduan wawancara tersebut berisi pertanyaan terbuka yang menggali pengalaman karyawan dalam merespons kebijakan tunjangan dan insentif, persepsi terhadap keadilan, transparansi, serta pengaruh kebijakan tersebut terhadap motivasi dan kinerja kerja. Dalam proses ini, peneliti berperan

sebagai instrumen utama yang aktif dalam membangun hubungan dengan informan, menggali informasi melalui teknik probing, serta menciptakan suasana dialog yang terbuka dan nyaman. Selain wawancara individu, pengumpulan data juga dilengkapi dengan diskusi kelompok terarah (Focus Group Discussion/FGD) yang melibatkan beberapa karyawan dari unit kerja berbeda untuk menangkap dinamika kolektif serta membandingkan persepsi antar kelompok. Teknik FGD juga memungkinkan munculnya ide-ide dan opini yang mungkin tidak terungkap dalam wawancara individual, sehingga memperkaya temuan penelitian.

Data yang diperoleh dari wawancara dan FGD kemudian dianalisis menggunakan Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif model Interaktif Miles Huberman dan Saldana, dalam Hashimov, E. (2015). mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga data jenuh. Aktivitas analisis data, yaitu Data Condensation, data display, dan conclusion drawing/verification. Menurut Miles Huberman dan Saldana, dalam Hashimov, E. (2015). untuk memastikan bahwa semua data yang relevan dianalisis dalam data kualitatif, maka prosesnya harus partisipatif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. tahap selanjutnya disimpulkan dengan bahasa yang mudah dimengerti dan dipahami. Data yang diperoleh kemudian dianalisis secara deskriptif untuk memperoleh kesimpulan akhir. Analisis data yang digunakan Pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan. Dalam proses ini, peneliti senantiasa berusaha menjaga objektivitas dan kepekaan terhadap konteks sosial organisasi rumah sakit, serta berupaya memahami pengalaman karyawan sebagaimana mengalaminya, bukan semata-mata berdasarkan sudut pandang peneliti.

Keabsahan data dijaga melalui teknik triangulasi, baik triangulasi sumber maupun metode, untuk memastikan konsistensi dan validitas temuan. Selain itu, peneliti juga melakukan member checking kepada beberapa informan guna mengonfirmasi apakah interpretasi yang dibuat sesuai dengan maksud sebenarnya yang ingin sampaikan. Dengan pendekatan ini, diharapkan penelitian mampu memberikan gambaran yang mendalam dan menyeluruh mengenai persepsi karyawan terhadap program tunjangan dan insentif di RSUD Balaraja, sekaligus menghasilkan rekomendasi yang relevan bagi pengambil kebijakan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit.

C. Hasil dan Pembahasan

1. Pengalaman Dan Persepsi Karyawan RSUD Balaraja Dalam Memaknai Kebijakan Tunjangan Dan Insentif Yang Diberikan Oleh Manajemen

Kebijakan tunjangan dan insentif merupakan salah satu instrumen penting dalam sistem manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam institusi pelayanan publik seperti rumah sakit daerah. Di RSUD Balaraja, kebijakan ini menjadi bagian integral dari upaya manajemen dalam meningkatkan kesejahteraan, motivasi, dan loyalitas karyawan. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa implementasi kebijakan tunjangan tidak selalu sejalan dengan harapan dan kebutuhan karyawan, sehingga membentuk beragam persepsi yang berpengaruh pada sikap kerja.

Berdasarkan hasil wawancara Pengalaman karyawan dalam menerima tunjangan dan insentif di RSUD Balaraja sangat beragam. Sebagian besar karyawan mengakui bahwa tunjangan yang diberikan secara formal telah menjadi bentuk penghargaan atas tanggung jawab dan beban kerja yang emban. Bagi sebagian tenaga medis, seperti perawat dan dokter yang menangani pasien dalam kondisi kritis atau bekerja di unit gawat darurat, keberadaan tunjangan tambahan seperti tunjangan risiko atau tunjangan kerja malam menjadi kompensasi yang membantu menopang kesejahteraan. Di sisi lain, ada juga karyawan yang merasa bahwa

tunjangan yang diterima belum mencerminkan kompleksitas dan intensitas pekerjaan yang dilakukan sehari-hari. mengungkapkan bahwa besaran tunjangan cenderung seragam, tanpa mempertimbangkan secara memadai variasi beban kerja antar unit atau posisi jabatan. (wawancara, 2025)

Ketidakeimbangan ini memunculkan persepsi ketidakadilan yang cukup signifikan. Beberapa karyawan merasa bahwa telah bekerja melebihi standar, namun penghargaan finansial yang terima tidak berbeda jauh dengan rekan-rekan yang bekerja di unit dengan tekanan kerja lebih rendah. Dalam wawancara yang dilakukan dengan sejumlah karyawan dari berbagai divisi, terungkap bahwa perasaan “tidak dihargai” menjadi salah satu isu yang paling sering muncul dalam kaitannya dengan sistem tunjangan yang ada. Hal ini memperkuat relevansi teori keadilan distribusi (*distributive justice*) yang dikemukakan oleh Adams, yang menekankan bahwa kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh perbandingan antara input (usaha, waktu, kompetensi) dan output (kompensasi, pengakuan). Ketika karyawan merasa bahwa kontribusi tidak dihargai secara layak, maka akan muncul ketegangan psikologis yang berdampak pada loyalitas dan motivasi kerja.

Tidak hanya aspek keadilan, transparansi dalam kebijakan tunjangan juga menjadi sorotan penting dari sudut pandang karyawan. Sebagian besar karyawan mengungkapkan bahwa informasi mengenai mekanisme, kriteria, dan perhitungan tunjangan sering kali tidak dikomunikasikan secara terbuka oleh manajemen. Kurangnya transparansi ini melahirkan ruang bagi spekulasi, persepsi negatif, bahkan kecemburuan antarunit. Beberapa karyawan mempertanyakan mengapa rekan kerja di unit lain bisa mendapatkan tunjangan lebih tinggi, sementara tugas dinilai lebih berat atau lebih berisiko. Ketiadaan forum komunikasi dua arah antara manajemen dan karyawan terkait sistem tunjangan menjadi salah satu penyebab utama munculnya persepsi negatif tersebut. (wawancara, 2025)

Dalam diskusi kelompok terarah (*Focus Group Discussion*), para peserta mengungkapkan bahwa komunikasi yang bersifat sepihak dari atasan atau bagian keuangan sering kali menimbulkan kesalahpahaman. Karyawan tidak dilibatkan dalam proses evaluasi atau peninjauan sistem tunjangan, sehingga merasa tidak memiliki suara atau kontrol terhadap kebijakan yang menyangkut kesejahteraan sendiri. Kondisi ini mencerminkan pentingnya pendekatan partisipatif dalam perumusan kebijakan organisasi, terutama dalam hal yang berdampak langsung pada motivasi dan semangat kerja pegawai.

Pengaruh dari persepsi terhadap kebijakan tunjangan tidak dapat diremehkan. Persepsi yang positif akan menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan berorientasi pada pelayanan berkualitas. Sebaliknya, persepsi negatif, terutama yang berkaitan dengan ketidakadilan dan ketidakjelasan, cenderung menggerus semangat kerja, menurunkan loyalitas, bahkan mendorong niat untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*). Beberapa karyawan menyatakan bahwa ketidakpuasan terhadap sistem tunjangan menjadi salah satu faktor yang mendorong mempertimbangkan pindah ke instansi lain yang menawarkan sistem kompensasi lebih baik, meskipun dalam posisi dan tanggung jawab yang serupa.

Teori motivasi Herzberg dalam Sunarya, F. R. (2022) juga sangat relevan dalam memahami dinamika ini. Herzberg membedakan antara faktor motivator (yang meningkatkan kepuasan kerja) dan faktor higienis (yang mencegah ketidakpuasan). Dalam konteks RSUD Balaraja, tunjangan dan insentif masuk ke dalam kategori faktor higienis. Apabila diberikan secara adil dan memadai, tunjangan dapat mencegah munculnya ketidakpuasan. Namun, jika sistem ini tidak dikelola dengan baik, justru dapat menjadi sumber utama ketegangan dan demotivasi. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk menyadari bahwa kebijakan kompensasi bukan hanya soal angka atau jumlah rupiah yang diterima, tetapi juga menyangkut makna simbolik dan psikologis yang diterima oleh karyawan sebagai bentuk penghargaan atas kerja keras.

Dari sisi teoritis, temuan ini menguatkan pentingnya integrasi antara teori keadilan, teori motivasi kerja, dan prinsip transparansi organisasi dalam pengelolaan kebijakan remunerasi. Ketika karyawan merasa diperhatikan dan dihargai, bukan hanya melalui kata-kata, tetapi juga melalui sistem kompensasi yang adil dan terbuka, maka akan terbentuk budaya kerja yang sehat dan produktif. Namun sebaliknya, ketika manajemen gagal membangun sistem yang memenuhi prinsip-prinsip tersebut, maka organisasi rentan menghadapi krisis kepercayaan dari dalam.

Secara praktis, RSUD Balaraja perlu segera mengevaluasi ulang sistem tunjangan dan insentif yang selama ini dijalankan. Evaluasi ini bukan hanya bersifat administratif atau keuangan, tetapi juga harus melibatkan dimensi psikologis dan sosiologis yang dihadapi karyawan. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan adalah membentuk tim evaluasi internal yang melibatkan perwakilan dari berbagai unit kerja untuk meninjau kembali struktur tunjangan yang berlaku, kriteria pemberian, serta relevansinya dengan beban kerja nyata di lapangan. Selain itu, penting juga untuk membangun sistem komunikasi yang lebih transparan, misalnya dengan menyediakan informasi secara berkala melalui forum internal atau media komunikasi rumah sakit yang menjelaskan tentang mekanisme dan kebijakan insentif.

Penerapan sistem insentif berbasis kinerja juga patut dipertimbangkan. Dalam hal ini, karyawan yang menunjukkan kinerja tinggi atau bekerja di unit-unit dengan tingkat tekanan kerja yang tinggi dapat diberikan insentif yang sesuai, sebagai bentuk penghargaan sekaligus motivasi untuk terus meningkatkan kualitas kerja. Sistem ini harus didukung dengan indikator kinerja yang terukur, transparan, dan disepakati bersama, agar terhindar dari potensi konflik atau penilaian yang subjektif.

Pada akhirnya, pengalaman dan persepsi karyawan terhadap kebijakan tunjangan dan insentif mencerminkan dinamika yang kompleks antara harapan personal, sistem organisasi, dan konteks kerja. Dalam institusi pelayanan publik seperti rumah sakit, di mana pelayanan kepada masyarakat menjadi prioritas utama, maka kepuasan dan motivasi karyawan menjadi elemen krusial dalam menjamin keberlanjutan dan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, membangun sistem tunjangan dan insentif yang adil, transparan, dan partisipatif bukan hanya menjadi kewajiban moral manajemen, tetapi juga strategi strategis dalam meningkatkan daya saing dan reputasi institusi.

2. Faktor-faktor apa saja yang menurut karyawan ikut membentuk persepsi terhadap keadilan, transparansi, dan efektivitas program tunjangan dan insentif di RSUD Balaraja

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia di lingkungan pelayanan kesehatan, kebijakan tunjangan dan insentif memainkan peran penting dalam membentuk persepsi, sikap, dan motivasi kerja karyawan. Di RSUD Balaraja, kebijakan tersebut tidak hanya dilihat sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi tenaga kerja, tetapi juga sebagai simbol keadilan dan perhatian organisasi terhadap kesejahteraan para pegawainya. Namun, persepsi terhadap kebijakan ini tidak terbentuk dalam ruang hampa. Ia lahir dari proses interaksi kompleks antara individu dan lingkungan organisasi, diwarnai oleh pengalaman, nilai, dan sistem komunikasi yang berlaku di tempat kerja. Penelitian ini mengungkapkan bahwa persepsi karyawan terhadap program tunjangan dan insentif sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor kunci yang saling berkaitan satu sama lain.

Salah satu faktor utama yang sangat memengaruhi persepsi karyawan adalah komunikasi yang dilakukan oleh manajemen. Komunikasi bukan sekadar sarana menyampaikan informasi teknis, melainkan juga merupakan fondasi terbentuknya transparansi dan kepercayaan dalam organisasi. Di RSUD Balaraja, sebagian besar karyawan mengungkapkan bahwa keterbukaan informasi mengenai kebijakan tunjangan masih perlu ditingkatkan. Kurangnya penjelasan yang sistematis mengenai kriteria, indikator, dan mekanisme pemberian tunjangan menyebabkan munculnya kebingungan, bahkan kecurigaan di kalangan karyawan. Karyawan merasa perlu untuk mengetahui

mengapa mendapatkan jumlah tunjangan tertentu, apakah nilai itu mencerminkan beban kerja yang tanggung, dan sejauh mana kontribusi dihargai secara finansial. (wawancara, 2025)

Ketika komunikasi bersifat satu arah dan cenderung tertutup, karyawan akan lebih mengandalkan informasi informal yang beredar di lingkungan kerja. Informasi semacam ini tidak jarang menimbulkan spekulasi negatif dan memperkuat persepsi bahwa kebijakan tunjangan tidak dijalankan secara adil. Sebaliknya, ketika komunikasi dilakukan secara terbuka dan partisipatif, karyawan merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, yang pada akhirnya meningkatkan rasa memiliki terhadap kebijakan tersebut. Dalam pandangan Robbins dan Judge (2017), komunikasi organisasi yang efektif menciptakan kohesi sosial dan kejelasan peran, serta memperkuat legitimasi kebijakan yang dijalankan oleh manajemen. Maka, manajemen RSUD Balaraja perlu mengadopsi model komunikasi dua arah yang memberi ruang bagi karyawan untuk menyampaikan aspirasi dan umpan balik mengenai sistem tunjangan.

Selain komunikasi, kultur organisasi juga berperan sebagai landasan nilai dan norma yang membentuk pola pikir serta perilaku karyawan. Di RSUD Balaraja, kultur organisasi yang terbuka dan kolaboratif cenderung membentuk persepsi yang lebih positif terhadap kebijakan tunjangan. Ketika budaya kerja menekankan nilai keadilan, penghargaan atas kontribusi, dan keterlibatan kolektif, karyawan akan lebih mudah menerima kebijakan organisasi, termasuk dalam hal kompensasi. Sebaliknya, jika kultur organisasi bersifat hierarkis, tertutup, dan tidak responsif terhadap suara karyawan, maka persepsi negatif akan lebih mudah tumbuh dan berkembang. (wawancara, 2025). Edgar Schein dalam (Selfiana, 2025) menekankan bahwa kultur organisasi bukan hanya elemen simbolik, tetapi juga merupakan realitas yang membentuk cara berpikir dan merasakan dalam organisasi. Maka, kultur yang mendukung dialog terbuka, transparansi, dan pengakuan terhadap kerja keras individu adalah prasyarat penting untuk membentuk sistem tunjangan yang diterima dengan baik oleh seluruh elemen organisasi.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah kesesuaian antara beban kerja dengan kompensasi yang diterima. Di lingkungan rumah sakit, beban kerja cenderung sangat bervariasi, tergantung pada unit kerja, tanggung jawab, risiko, dan intensitas layanan. Karyawan yang bertugas di unit-unit dengan tingkat stres tinggi, seperti ruang gawat darurat, ruang ICU, atau ruang isolasi penyakit menular, sering kali merasa bahwa kompensasi yang terima tidak sebanding dengan beban kerja yang harus ditanggung. Sebaliknya, unit kerja yang lebih stabil dan memiliki ritme kerja yang lebih terprediksi cenderung tidak menimbulkan ketegangan terhadap isu kompensasi. Dalam hal ini, teori keadilan distributif yang dikembangkan oleh Adams memberikan kerangka yang relevan. Teori tersebut menyatakan bahwa individu akan menilai keadilan kompensasi berdasarkan perbandingan antara input yang berikan (waktu, usaha, risiko) dan output yang terima (gaji, tunjangan). Ketika karyawan merasa bahwa keseimbangan antara input dan output tidak terpenuhi, maka akan muncul perasaan tidak adil, yang dapat merusak motivasi kerja dan iklim organisasi. (Herdiyanti, 2022)

Dalam penelitian ini, banyak karyawan RSUD Balaraja yang menyatakan adanya ketimpangan dalam distribusi tunjangan antarunit. menyampaikan bahwa sistem tunjangan yang berlaku saat ini belum sepenuhnya mencerminkan beban kerja yang aktual di lapangan. Beberapa unit yang bekerja dalam tekanan tinggi dan risiko besar tidak menerima tunjangan yang signifikan berbeda dibanding unit lainnya yang memiliki beban kerja lebih ringan. Kondisi ini menimbulkan persepsi negatif terhadap keadilan organisasi dan memperbesar potensi konflik horizontal di lingkungan kerja. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap distribusi beban kerja dan merancang sistem tunjangan yang proporsional serta berbasis kinerja nyata.

Tidak kalah berpengaruh dalam membentuk persepsi adalah pengalaman kolegal dan interaksi sosial antar karyawan. Lingkungan kerja yang dinamis membuat karyawan secara alami membandingkan kondisi kerja dengan rekan sejawat. Ketika terdapat perbedaan dalam pemberian tunjangan tanpa penjelasan yang memadai, karyawan cenderung mengembangkan persepsi ketidakadilan yang didasarkan pada perbandingan sosial. Teori perbandingan sosial (*social comparison theory*) yang dikemukakan oleh Festinger menyatakan bahwa individu akan menilai posisi melalui observasi terhadap lingkungan sosial. Dalam hal ini, informasi yang diperoleh dari interaksi informal antar karyawan memiliki peran signifikan dalam membentuk opini terhadap kebijakan organisasi. Jika karyawan merasa bahwa mendapat perlakuan kurang adil dibandingkan dengan rekan kerja yang memiliki posisi atau beban kerja yang sebanding, maka rasa tidak puas akan meningkat dan berdampak negatif terhadap semangat kerja dan loyalitas. (Maheswara, R. P., & Purworini, D. 2025)

Fenomena ini juga diperkuat oleh struktur sosial organisasi yang tidak selalu memberikan ruang untuk klarifikasi atau penyampaian keluhan secara formal. Ketika jalur komunikasi vertikal tidak terbuka, maka informasi informal menjadi rujukan utama dalam membentuk persepsi. Oleh sebab itu, organisasi perlu menyediakan forum diskusi atau sarana aspirasi yang memungkinkan karyawan menyampaikan keluhan, pertanyaan, dan usulan secara terbuka. Transparansi dalam pengambilan keputusan, termasuk dalam hal pembagian tunjangan, sangat penting untuk menghindari persepsi bias yang dapat merusak solidaritas tim.

Faktor terakhir yang juga berpengaruh dalam membentuk persepsi adalah aspek kontekstual yang berasal dari luar organisasi, yaitu regulasi formal dan kebijakan pemerintah. Di RSUD Balaraja, kebijakan tunjangan sebagian besar diatur oleh peraturan daerah dan pedoman dari Kementerian Kesehatan. Kepatuhan terhadap regulasi ini meningkatkan legitimasi kebijakan dan memberi dasar hukum yang kuat bagi pelaksanaan program tunjangan. Namun, dalam beberapa kasus, regulasi yang terlalu umum atau tidak fleksibel dapat menjadi hambatan dalam menyesuaikan kebijakan dengan kondisi riil di lapangan. Karyawan merasa bahwa meskipun manajemen rumah sakit telah menjalankan kebijakan sesuai dengan regulasi, namun belum tentu kebijakan tersebut mencerminkan kebutuhan dan tantangan yang hadapi sehari-hari. Oleh karena itu, penting bagi pihak manajemen untuk mampu menavigasi antara kepatuhan terhadap peraturan formal dan pemenuhan kebutuhan riil karyawan agar tercipta keseimbangan antara legalitas dan humanisme dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Dalam keseluruhan dinamika ini, sangat terlihat bahwa persepsi karyawan terhadap kebijakan tunjangan dan insentif di RSUD Balaraja dibentuk oleh interaksi kompleks antara komunikasi manajerial, nilai-nilai budaya organisasi, proporsi beban kerja dan kompensasi, hubungan antarindividu di lingkungan kerja, serta ketentuan regulatif yang berlaku. Persepsi bukanlah sesuatu yang berdiri sendiri, melainkan konstruksi sosial yang dibentuk oleh pengalaman sehari-hari, baik secara individual maupun kolektif. Oleh karena itu, jika manajemen ingin meningkatkan efektivitas kebijakan tunjangan, maka pendekatannya tidak boleh semata-mata administratif, melainkan juga harus memperhatikan aspek psikologis, sosial, dan kultural yang hidup di dalam organisasi.

Pemahaman yang mendalam terhadap faktor-faktor ini sangat penting agar program tunjangan dan insentif tidak hanya dilihat sebagai kebijakan normatif, tetapi benar-benar menjadi instrumen yang berdampak positif terhadap kepuasan, semangat kerja, dan kinerja karyawan. RSUD Balaraja, sebagai institusi pelayanan publik, dituntut untuk tidak hanya memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan dan kenyamanan kerja para karyawannya. Dengan membangun sistem tunjangan yang adil, transparan, dan partisipatif, organisasi tidak hanya akan

meningkatkan motivasi internal, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif dalam jangka panjang.

D. Kesimpulan dan Saran

Pengalaman dan persepsi karyawan RSUD Balaraja terhadap kebijakan tunjangan dan insentif mencerminkan adanya dinamika antara harapan, kenyataan di lapangan, dan mekanisme implementasi kebijakan oleh manajemen. Karyawan memaknai tunjangan tidak hanya sebagai bentuk kompensasi finansial, tetapi juga sebagai simbol penghargaan atas kerja keras dan risiko kerja yang tanggung. Ketika sistem tunjangan dirasa tidak mencerminkan beban kerja aktual dan tidak didasarkan pada prinsip keadilan, maka muncul rasa ketidakpuasan, ketidakpercayaan, bahkan kecenderungan untuk menurunnya loyalitas kerja. Ketiadaan transparansi serta komunikasi yang kurang terbuka semakin memperkuat persepsi negatif terhadap sistem insentif yang ada. Oleh karena itu, persepsi yang terbentuk bukan sekadar hasil dari kebijakan yang bersifat formal administratif, melainkan juga sangat dipengaruhi oleh aspek psikologis dan sosial yang dialami karyawan dalam interaksi kerja sehari-hari.

Selain pengalaman langsung, persepsi karyawan juga dipengaruhi oleh sejumlah faktor penting yang saling berkelindan, seperti komunikasi manajemen, kultur organisasi, kesesuaian beban kerja dengan kompensasi, pengalaman kolegal, serta regulasi formal yang mengikat. Komunikasi yang terbuka dan partisipatif mampu memperkuat rasa kepercayaan terhadap kebijakan, sementara kultur organisasi yang menjunjung nilai keadilan mendorong penerimaan yang lebih positif terhadap sistem tunjangan. Ketidakseimbangan antara input kerja dan output kompensasi serta ketidakjelasan mekanisme distribusi tunjangan menjadi pemicu utama munculnya persepsi ketidakadilan. Maka dari itu, manajemen RSUD Balaraja perlu mengadopsi pendekatan holistik yang memperhatikan aspek struktural dan kultural dalam perumusan kebijakan tunjangan, agar tercipta sistem yang tidak hanya adil secara administratif, tetapi juga diterima dan dimaknai secara positif oleh seluruh karyawan.

Rekomendasi

Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, direkomendasikan agar manajemen RSUD Balaraja melakukan evaluasi menyeluruh terhadap kebijakan tunjangan dan insentif yang berlaku saat ini, dengan melibatkan perwakilan karyawan dari berbagai unit kerja dalam proses perumusan dan revisi kebijakan. Pendekatan partisipatif ini penting untuk menciptakan rasa keadilan dan kepemilikan terhadap kebijakan organisasi. Selain itu, manajemen perlu meningkatkan transparansi melalui komunikasi dua arah yang terbuka, sistematis, dan rutin mengenai kriteria, indikator, dan proses pemberian tunjangan. Disarankan pula agar sistem tunjangan disesuaikan dengan variasi beban kerja dan risiko tugas yang dihadapi setiap unit, serta didukung dengan indikator kinerja yang terukur dan akuntabel. Langkah ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong loyalitas serta kinerja optimal dari para karyawan.

Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar studi dilakukan dengan cakupan yang lebih luas, misalnya dengan membandingkan persepsi karyawan antara beberapa rumah sakit daerah yang memiliki sistem tunjangan berbeda. Penelitian komparatif seperti ini akan memberikan wawasan yang lebih luas mengenai praktik terbaik dalam pengelolaan insentif di sektor pelayanan publik. Selain itu, pendekatan kuantitatif atau mixed methods juga dapat dipertimbangkan guna mengukur secara statistik hubungan antara persepsi keadilan terhadap tunjangan dan variabel seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan turnover intention.

Daftar Pustaka

Gawron, V. J. (2019). Human performance and situation awareness measures. Crc Press.

- Hadun, K. (2021). Pengaruh Kompensasi, Bonus dan Pengembangan Karier terhadap Kualitas Kerja Karyawan Pada PT. Putri Aquarius Sidoarjo (Doctoral dissertation, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya).
- Hashimov, E. (2015). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook and The Coding Manual for Qualitative Researchers*: Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2014. 381 pp. Johnny Saldaña. Thousand Oaks, CA: SAGE, 2013. 303 pp.
- Herdiyanti, H., Arta, D. N. C., Yusuf, M., Sutrisno, S., & Suyatno, A. (2022). Pengaruh Penerapan Sistem Keadilan Distributif dan Keadilan Interaksional terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan: Literature Review. *Jurnal Mirai Management*, 7(2), 523-530.
- Husaini Usman dan Purnomo,(2022) *Metodologi Penelitian Sosial* . Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Judge, T. A., & Robbins, S. P. (2017). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 3). Pearson Education (us)
- Ki Fudyartanta,(2019) *Psikologi Umum*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Maheswara, R. P., & Purworini, D. (2025). *Perilaku Orang-Orang dalam Membeli Tiket Online Coldplay Menggunakan Teori Perbandingan Sosial (Social Comparison Theory)* (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- Nisa, A. H., Hasna, H., & Yarni, L. (2023). Persepsi. *KOLONI*, 2(4), 213-226.
- Pradani, A. W., & Soraja, A. (2021). Efektivitas Pemberlakuan Peraturan Walikota Surabaya No. 4 Tahun 2021 Tentang Kriteria Pemberian Tambahan Penghasilan Kepada Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kecamatan Kota Surabaya. *Court Review: Jurnal Penelitian Hukum* (E-Issn: 2776-1916), 1(03), 56-67.
- Selfiana, S., Syarweny, N., Achdiat, A., Islah, K., Syafaat, F., Septiadi, M. A., ... & Ramadhan, R. (2025). *Buku Ajar Budaya Organisasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Sliter, M., Withrow, S., & Jex, S. M. (2015). It happened, or you thought it happened? Examining the perception of workplace incivility based on personality characteristics. *International Journal of Stress Management*, 22(1), 24.
- Sunarya, F. R. (2022). Implementasi teori motivasi Frederick Herzberg dalam sebuah organisasi. *SALAM: Jurnal Sosial dan Budaya Syar-i*, 9(3), 909-920.