

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Rumah Sakit

2.1.1 Pengertian Rumah Sakit

Berdasarkan (Undang-Undang No.44 Tahun 2009 Tentang Rumah Sakit., 2009) bahwa rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat. Sedangkan menurut (*World Health Organization.*) rumah sakit adalah bagian integral dari suatu organisasi sosial dan kesehatan dengan fungsi menyediakan pelayanan paripurna yang komprehensif berupa penyembuhan penyakit (kuratif) dan pencegahan penyakit (preventif) kepada masyarakat. Rumah sakit juga merupakan pusat pelatihan bagi tenaga kesehatan dan pusat penelitian medik.

2.1.2 SDM Rumah Sakit

Menurut (Rivai, 2008) manajemen SDM merupakan salah satu bidang dalam manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, karena SDM dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam manajemen SDM. Manajemen SDM dasarnya merupakan bagian integral dari keseluruhan manajemen rumah sakit.

Menurut (Tejanagara, 2020) Strategi manajemen SDM sebenarnya juga merupakan bagian integral dari strategi rumah sakit. Dengan pemahaman bahwa

SDM adalah aset utama rumah sakit. Saat ini keberhasilan sebuah rumah sakit sangat ditentukan oleh pengetahuan, keterampilan, kreativitas dan motivasi staf karyawannya. Oleh karena itu, peran manajemen SDM sangat menentukan keberhasilan rumah sakit dalam mencapai tujuannya.

2.2 *Rewards System*

Semua organisasi atau perusahaan pasti memiliki sistem penghargaan terhadap karyawannya. Menurut (Moorhead dan Griffin, 2013) sistem penghargaan (*rewards system*) terdiri atas semua komponen organisasi, termasuk aturan dan prosedur, proses, orang-orang, serta kegiatan pengambilan keputusan yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada karyawan sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi.

Menurut Saragih (2009) sistem penghargaan (*reward system*) adalah semua yang dihargai dan diinginkan SDM yang mampu dan mau diberikan perusahaan sebagai ganti atas kontribusi yang diberikan SDM tersebut. Adapun pendapat lain mengenai sistem penghargaan yaitu menurut Satrohadiwirya (2010:17) yang mengemukakan sistem penghargaan merupakan imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa (*reward system*) adalah sebuah balas jasa atau ungkapan yang diberikan oleh perusahaan atau organisasi atas kontribusi kinerja karyawan.

2.2.1. Bentuk-bentuk *Rewards*

Setiap organisasi menerapkan bentuk penghargaan yang berbeda, penghargaan paling umum adalah bayaran dasar (upah atau gaji), tunjangan, sistem insentif, hak istimewa, dan hadiah. Menurut (Moorhead dan Griffin, 2013:159) Penghargaan-penghargaan ini dikombinasikan untuk menciptakan paket kompensasi (*compensation package*) seorang individu, sebagai berikut:

1. Bayaran Dasar

Untuk sebagian besar orang, penghargaan yang paling penting untuk bekerja adalah bayaran yang mereka terima. Jelas uang adalah penting karena barang-barang dapat dibeli dengan uang, tetapi uang juga dapat menyimbolkan nilai seorang pegawai. Bayaran adalah sangat penting bagi sebuah organisasi untuk beragam alasan. Untuk satu hal, sistem bayaran yang direncanakan dan dikelola dengan efektif dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Untuk hal lain, kompensasi karyawan adalah biaya utama dalam melakukan bisnis sehingga sebuah sistem yang dirancang dengan buruk juga dapat menjadi rencana yang mahal. Akhirnya, karena bayaran dianggap sebagai sumber utama ketidakpuasan pegawai, sebuah sistem yang dirancang dengan buruk dapat mengakibatkan masalah di area-area lain, seperti perputaran modal dan moral yang rendah.

2. Sistem Insentif

Sistem insentif (*incentive system*) adalah rencana dimana pegawai dimungkinkan untuk memperoleh kompensasi tambahan sebagai imbalan untuk jenis-jenis kinerja tertentu.

3. Tunjangan

Tunjangan (*benefits*) khusus yang disediakan oleh perusahaan mencakup sebagai berikut:

- a. Pembayaran untuk waktu tidak bekerja. Baik pada pekerjaan, maupun tidak pada pekerjaan. Waktu bebas pada pekerjaan termasuk makan siang, istirahat, waktu minum kopi, dan waktu membersihkan diri atau bersiap-siap. Waktu tidak bekerja di luar pekerjaan termasuk liburan, cuti sakit, hari besar, dan hari pribadi.
- b. Kontribusi jaminan sosial. Pemberi kerja mengontribusikan separuh dari uang yang dibayarkan ke dalam sistem yang dibentuk di bawah undang-undang yang berlaku.
- c. Kompensasi pengangguran. Orang-orang yang kehilangan pekerjaan mereka atau diberhentikan sementara waktu memperoleh persentase dari upah mereka dari program sejenis asuransi.
- d. Tunjangan cacat dan kesehatan. Pemberi kerja mengontribusikan dana untuk membantu pekerja yang tidak dapat bekerja karena luka-luka pekerjaan atau penyakit.
- e. Program asuransi jiwa dan kesehatan. Sebagian besar organisasi menawarkan asuransi dengan biaya jauh dibawah apa yang bersedia dibayar individu untuk membeli asuransi mereka sendiri.
- f. Rencana pensiun atau berhenti kerja. Sebagian besar organisasi menawarkan rencana untuk memberikan penghasilan tambahan kepada pegawai setelah mereka berhenti bekerja.

4. Hak Istimewa

Hak istimewa (*perquisites*) adalah hak yang dihadiahkan kepada anggota organisasi terpilih. Contohnya adalah penggunaan pesawat jet, rumah, motor, mobil, tergantung kapabilitas organisasi. Tunjangan ini menambah status penerimanya sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover.

5. Hadiah

Pada perusahaan, pegawai menerima hadiah untuk semua hal, dari senioritas hingga kehadiran sempurna, dari kerusakan nol (kerja berkualitas) hingga saran pengurangan biaya. Program hadiah dapat berbiaya tinggi dalam waktu yang dibutuhkan untuk menjalankannya dan dalam uang jika diberikan hadiah uang. Sistem hadiah dapat meningkatkan kinerja dalam kondisi yang tepat.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa *rewards* yang telah disebutkan di atas, yaitu bayaran dasar, sistem insentif, tunjangan, hak istimewa, dan hadiah.

2.2.2. Tujuan *Reward System*

Menurut (Moorhead dan Griffin, 2013:158) tujuan dari sistem penghargaan pada organisasi sebagai berikut : untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pegawai yang berkualitas. Struktur kompensasi organisasi haruslah adil dan konsisten untuk memastikan kesetaraan perlakuan dan kepatuhan terhadap hukum. Kompensasi juga harus merupakan penghargaan yang adil untuk kontribusi individu pada organisasi, meskipun dalam sebagian besar kasus kontribusi–kontribusi tersebut sulit, atau justru tidak mungkin, untuk diukur secara objektif.

2.3 Insentif

2.3.1 Pengertian Insentif

Insentif merupakan imbalan yang di luar gaji atau upah yang ditawarkan oleh perusahaan untuk mendorong karyawan untuk bekerja dengan optimal yang dapat dapat dinilai dengan uang dan cenderung memberi secara teratur. Menurut (Yusuf, 2017) “Insentif merupakan balas jasa di luar gaji yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hasil kerja dengan maksud agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan agar mampu mencapai tingkat kinerja lebih tinggi, jadi seseorang mau bekerja dengan sungguh-sungguh jika didalam dirinya terdapat semangat kerja yang tinggi. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para karyawan dan keluarga mereka. Insentif merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi diatas prestasi standard. Insentif ini adalah alat yang menggunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Jadi pemberian insentif merupakan sarana yang dapat menimbulkan semangat kerja dari dalam diri seorang karyawan yang lebih besar dari sebelumnya untuk lebih berprestasi lagi bagi peningkatan kinerjanya”. Sedangkan ada beberapa para ahli mengungkapkan pengertian insentif, sebagai berikut:

Menurut (Hasibuan 2006) bahwa insentif "Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang di pergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi".

Menurut (Mangkunegara, 2013:89) bahwa "Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga

merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan)."

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan suatu dorongan karyawan agar bekerja dengan optimal sesuai tujuan perusahaan atau suatu pemberian balas jasa yang dikaitkan dengan kinerja sehingga karyawan dapat menambah motivasi agar terciptanya suatu kinerja yang berkualitas sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

2.3.2 Tujuan Insentif

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan pihak yaitu:

1. Bagi perusahaan:

Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/merangsang agar karyawan

- a. Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan.
- b. Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja karyawan yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi

2. Bagi karyawan:

Dengan adanya pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan :

- a. Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran diluar gaji pokok
- b. Meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

Menurut (Rivai, 2015) mengemukakan bahwa salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan produktivitas kerja.

2.3.3 Bentuk Insentif

Menurut (Moorhead dan Griffin, 2013:159) program insentif adalah sebagai berikut:

1. Sistem bonus, yang memberi manajer pembayaran tunai dari dana khusus berdasarkan pada kinerja finansial organisasi atau unit.
2. Program kerja-satuan, yang menghubungkan pendapatan pekerja dengan jumlah unit yang diproduksi.
3. Program pembagian-keuntungan, yang memberikan pendapatan tambahan kepada pegawai atau kelompok kerja untuk ide-ide pengurangan-biaya.
4. Kompensasi jangka-panjang, yang memberi manajer penghasilan tambahan berdasarkan kinerja harga saham, pendapatan per saham, atau pengembalian pada ekuitas.
5. Rencana bayaran jasa, yang mendasarkan kenaikan bayaran pada kinerja pegawai.

6. Rencana pembagian-laba, yang mendistribusikan sebagian dari laba perusahaan kepada seluruh pegawai pada tingkat yang telah ditentukan sebelumnya.
7. Rencana opsi saham pegawai, yang menyisihkan saham dalam perusahaan untuk dibeli pegawai dengan harga lebih murah.

Menurut (Siagian, 2002: 268) adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut :

1. Bonus adalah insentif yang diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.
2. *Piecework* merupakan teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.
3. Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga - tenaga karyawan.
4. Insentif bagi eksekutif adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak,
5. Kurva Kematangan adalah insentif yang diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

Berdasarkan (Peraturan Pemerintah No 36 Tahun 2021 Tentang Pengupahan) pasal 8, kebijakan pengupahan ditujukan untuk pencapaian penghasilan (upah dan pendapatan *non* upah) yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. Pendapatan *non* upah adalah penerimaan pekerja/buruh dari pengusaha dalam bentuk uang untuk pemenuhan kebutuhan keagamaan, memotivasi peningkatan produktivitas, atau peningkatan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya. Pengusaha dapat memberikan pendapatan *non* upah berupa:

- a. Insentif,
- b. Bonus,
- c. Tunjangan Hari Raya
- d. Uang pengganti fasilitas kerja, dan
- e. Uang servis pada usaha tertentu.

2.3.4 Indikator Insentif

Menurut (Rivai, 2008:388) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat insentif karyawan suatu organisasi, diantaranya:

1. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat

dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak favourable bagi karyawan yang bekerja lamban atau karyawan yang sudah berusia agak lanjut.

2. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut:

a. Kelemahan

Terlihatnya adanya kelemahan cara ini sebagai berikut:

- 1) Mengakibatkan mengendornya semangat kerja karyawan yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata-rata.
- 2) Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan karyawan.
- 3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja.
- 4) Kurang mengakui adanya kinerja karyawan.

b. Kelebihan

Disamping kelemahan tersebut di atas, dapat dikemukakan kelebihan-kelebihan cara ini sebagai berikut:

- 1) Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti: pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- 2) Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik.
- 3) Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

3. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja. Semakin senior seorang karyawan semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol, sehingga mungkin sekali karyawan muda (junior) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh karyawan senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul di mana para karyawan junior yang energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi

4. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan/instansi.

5. Keadilan dan Kelayakan

a. Keadilan

Dalam sistem insentif keadilan bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan (*output*), makin tinggi pengorbanan semakin

tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. *Input* dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. *Output* ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para karyawan yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap karyawan penerima insentif tersebut.

b. Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Kelayakan adalah membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif didalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja karyawan yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan karyawan mengenai insentif tersebut.

6. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun rangking dalam penentuan insentif

2.4 Kinerja

Kinerja merupakan SDM yang berada pada organisasi suatu elemen penting. Dengan adanya kinerja maka tujuan organisasi atau perusahaan akan tercapai. Kinerja harus disampaikan kepada manajer sebagai bahan evaluasi atau manajer di perusahaan.

2.4.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja seorang karyawan yang dapat dilihat dan dievaluasi oleh manajer untuk menentukan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Kinerja karyawan mempunyai beberapa definisi atau teori yang telah dikemukakan oleh beberapa ahli, antara lain sebagai berikut :

Menurut (Maharani, Sudarmi dan Elfiansyah, 2021) kinerja karyawan adalah penilaian hasil kerja seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Zulkarnaen dan Suwarna, 2016) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melakukan tugas maupun peranannya dalam suatu perusahaan. Sedangkan menurut (Mangkunegara, 2013:67) mengemukakan adalah Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan hasil yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi dan meminimalkan kerugian atau kesediaan seseorang karyawan atau sekelompok orang melakukan sesuatu dan

aktivitas menyelesaikannya sesuai tanggung jawabnya sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2.4.2. Indikator Kinerja Karyawan

Beberapa indikator kinerja untuk mengukur kinerja karyawan secara individu menurut (Sudarmanto, 2015:12) sebagai berikut:

1. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna
2. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
5. Kemandirian merupakan seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

6. Komitmen kerja merupakan suatu tingkatan dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor

2.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan:

1. Faktor individu

- a. Jenis kelamin merupakan laki-laki dan perempuan mempunyai perbedaan secara fisik dan psikis. Secara fisik jika perempuan mengalami kehamilan akan menghambat suatu pekerjaan. Namun tidak dengan laki-laki akan semakin kuat karena fisik dan stamina yang prima (Robbins, 2008).
- f. Umur, menurut (Robbins 2008) semakin tua seseorang, maka hasil yang dicapai cenderung menurun. Sedangkan semakin muda usia seseorang tersebut maka hasil pekerjaan tersebut akan semakin optimal dan pekerjaan pun akan cepat selesai.
- g. Tingkat pendidikan, bahwa tingkat pendidikan yang rendah seperti sekolah dasar atau tidak pernah sekolah akan mempengaruhi seseorang dalam melakukan pekerjaan. Seseorang tersebut akan cenderung mengalami kebingungan saat melaksanakan pekerjaan yang diberikan (Hasibuan, 2009).
- h. Masa kerja, menurut (Kreitner dan Kinicki, 2008) banyaknya waktu yang diperlukan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan

memahami tugas-tugas yang telah diberikan. Sehingga pekerjaan yang diberikan akan cepat selesai dan menunggu waktu yang lama.

2. Faktor lingkungan, menurut (Sedarmayanti, 2013:19) keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.
3. Faktor organisasi, menurut (Hasibuan 2011:194) faktor organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu teladan pimpinan, waskat, keadilan, insentif atau balas jasa, sanksi hukuman, ketegasan.

Menurut (Pasolong, 2010:186), menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kemampuan, yaitu kemampuan dalam suatu bidang yang dipengaruhi oleh bakat, intelegensi (kecerdasan) yang mencukupi dan minat.
2. Kemauan, yaitu kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi.
3. Energi, yaitu sumber kekuatan dari dalam diri seseorang.
4. Teknologi, yaitu penerapan pengetahuan yang ada untuk mempermudah dalam melakukan pekerjaan.
5. Insentif, yaitu sesuatu yang diterima oleh pegawai sebagai balas jasa atas kinerja dan bermanfaat baginya. Dimana ada dua indikator untuk menilai kompensasi sebagai berikut: bonus, fasilitas.
6. Kejelasan tujuan, yaitu tujuan yang harus dicapai oleh pegawai.

7. Keamanan, yaitu kebutuhan manusia yang fundamental karena pada umumnya seseorang yang merasa aman dalam melakukan pekerjaannya, akan berpengaruh dalam pekerjaannya

2.4.4. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci untuk mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas SDM yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

2.4.5. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut (Qurrotu Ayyun, 2011), kegunaan atau manfaat hasil penilaian kinerja adalah:

1. *Performance Improvement*

Performance Improvement berbicara mengenai umpan balik atas kinerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja pada waktu yang akan datang.

2. *Compensation Adjustment*

Penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada suatu sistem tertentu.

3. *Placement Decision*

Kegiatan promosi, atau demosi jabatan dapat didasarkan pada kinerja masa lalu dan bersifat antisipatif, seperti dalam bentuk penghargaan terhadap karyawan yang memiliki hasil kinerja baik pada tugas-tugas sebelumnya.

4. *Training and Development Needs*

Kinerja yang buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali sehingga setiap karyawan hendaknya selalu memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri agar sesuai dengan tuntutan jabatan saat ini.

5. *Career Planning and Development*

Umpan balik kinerja sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan utamanya tentang karir spesifik dari karyawan, sebagai tahapan untuk pengembangan diri karyawan tersebut.

6. *Staffing Process Deficiencies*

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan di departemen SDM.

7. *Informational Inaccuracies*

Kinerja yang buruk dapat mengindikasikan adanya kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau hal lain dari sistem manajemen SDM. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan mempekerjakan karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

8. *Job Design Error*

Kinerja yang buruk mungkin sebagai suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang salah atau kurang tepat. Melalui penilaian kinerja dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9. *Feedback to Human Resources*

Kinerja yang baik dan buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departmen SDM yang diterapkan.

2.4.6. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut (Alwi, 2001) secara teoritis tujuan penilaian sebagai suatu yang bersifat evaluasi dan pengembangan yang bersifat evaluasi harus menyelesaikan :

1. Hasil yang digunakan sebagai pemberian kompensasi
2. Hasil yang digunakan sebagai keputusan staf
3. Hasil yang digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan :

1. Prestasi nyata yang dicapai individu
2. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
3. Prestasi-pestasi yang dikembangkan.

2.4.7. Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Menurut (Hasibuan, 2011) mengemukakan aspek-aspek yang dinilai pada penilaian kinerja , sebagai berikut:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan

membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaannya dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya

3. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

4. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

5. Kerjasama

Penilai menilai kesediaan pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

6. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

7. Tanggung Jawab

Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Menurut (Mangkunegara, 2013) aspek-aspek penilaian kinerja meliputi beberapa aspek yaitu:

1. Mutu Pekerjaan

Ketelitian pegawai dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, kuantitas kerja yang diukur dari tingkat ketepatan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.

2. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

3. Inisiatif

Inisiatif dalam penelitian ini berkaitan dengan prakarsa yang dilakukan para pegawai dalam meningkatkan atau mengembangkan berbagai kegiatan/tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya.

4. Kehadiran

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5. Sikap

Sikap adalah, suatu cara bereaksi terhadap suatu rangsangan yang timbul dari seseorang atau dari suatu situasi, sikap dalam hal ini mencakup tiga komponen meliputi: aspek kognitif, afektif dan perilaku.

6. Kerjasama

Pegawai berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7. Keandalan

Keandalan dalam penelitian ini berkaitan dengan kemampuan/keterampilan pegawai yang dapat dipercaya dalam menyelesaikan atau melaksanakan tugasnya, (memberikan hasil yang sama dan sesuai dengan standar yang ditetapkan).

8. Pengetahuan tentang pekerjaan

Pengetahuan tentang pekerjaan dalam penelitian ini berkaitan dengan pengetahuan/wawasan (kognitif) pekerjaan yang menjadi tugas karyawan.

9. Tanggung jawab

Kewajiban memimpin atau melaksanakan suatu tugas sesuai dengan syarat yang ditentukan oleh pihak lain.

10. Pemanfaatan waktu

Pemanfaatan waktu dalam penelitian ini berkaitan pula dengan waktu standar yang diperlukan seorang pegawai yang memiliki keterampilan memadai untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, termasuk waktu cadangan, waktu istirahat,

gangguan lainnya; waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan pada tingkat prestasi standar.

Sementara di Rumah Sakit Mata Undaan, penilaian kinerja karyawan menggunakan aspek penilaian yang memiliki komponen penilaian antara lain:

1. Kedisiplinan,
2. Pelaksanaan tugas
3. Tanggung Jawab
4. Kerjasama tim dan menyelesaikan masalah
5. Inisiatif
6. Kepemimpinan
7. *Performance*
8. Mutu dan Keselamatan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek penilaian kinerja di RS Mata Undaan adalah kedisiplinan, pelaksanaan tugas, tanggung jawab, kerjasama tim dan menyelesaikan masalah, inisiatif, kepemimpinan, *performance*, mutu dan keselamatan.

2.5 Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian mengenai pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan, telah dilakukan oleh para peneliti terdahulu:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun	Judul	Jenis	Variabel Penelitian	Populasi/ Sampel	Hasil	Temuan
1.	(Zulkarnaen dan Suwarna, 2016)	Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan di Bagian Mekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu	Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi	Insentif (X1) dan Kinerja Karyawan (Y)	Populasi dan sampel diambil dari jumlah karyawan di PT.Erlangga Aditya Indramayu yang berjumlah 61 orang.	Berdasarkan hasil penelitian, variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel pengaruh insentif sebesar 0,142 atau 85,5% dipengaruhi oleh variabel lain, maka variabel insentif mempengaruhi variabel kinerja sebesar 14,2%.	Berdasarkan uji statistik insentif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Pemberian insentif di bagian mekanik sangat membantu sebagai tambahan gaji yang diberikan setiap bulan kepada karyawan.
2.	Zulfian Luthfi Arsyad, 2018)	Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Adira Finance Cabang Wonosari)	Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi	Insentif (X1) dan Kinerja Karyawan (Y)	Populasi yang digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Adira Finance Kantor Cabang Wonosari yang berjumlah 40 responden. Teknik pengambilan sampel total sampling	Dari hasil penelitian, Pemberian insentif adalah 22,6%, sedangkan sisanya 77,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.	Berdasarkan uji regresi parsial, dapat disimpulkan bahwa pemberian insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.
3.	(Sedarmayanti et al., 2020)	Pengaruh <i>Human Capital</i> Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit	Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis dan Inovasi	<i>Human Capital</i> (X1), Insentif (X2) terhadap Kinerja	Populasi pada penelitian ini yakni semua pegawai Rumah Sakit Umum	Dari hasil uji determinasi menunjukkan bahwasannya variabel insentif memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai	Berdasarkan hasil penelitian insentif tidak ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di RSUD

No	Nama/Tahun	Judul	Jenis	Variabel Penelitian	Populasi/ Sampel	Hasil	Temuan
		Umum Daerah dr. Slamet Kabupaten Garut		Karyawan (Y)	Daerah dr. Slamet Kabupaten Garut berjumlah 1.175 pegawai. Sedangkan sampel berjumlah 99 orang	sebesar 35,7%, variabel human capital memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai sebesar 27,3%, sedangkan sisanya berjumlah 37% merupakan kontribusi dari faktor-faktor lain yang tak diteliti pada penelitian ini.	dr. Slamet Kabupaten Garut.
4.	(Suryani, Saktianingsih dan Maesaroh, 2021)	Dukungan Sosial, Beban Kerja Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Perawat Di RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara	Jurnal Media Komunikasi dan Bisnis	Dukungan Sosial (X1), Beban Kerja (X2), Pemberian Insentif (X3) dan Kinerja Karyawan(Y)	Populasi dalam penelitian ini adalah perawat RSUD Hj. Anna Lasmanah Banjarnegara tahun 2020 berjumlah 204 perawat.	Hal ini menunjukkan bahwa perawat telah menerima insentif dari rumah sakit atas sumbangan tenaga dan pikirannya guna mencapai tujuan dari rumah sakit tersebut.	Hasil penelitian ini menunjukkan pemberian insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.
5.	(Saputri, Handayani dan DP, 2021)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Karyawan PT Putra Karisma Palembang	Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM	Disiplin Kerja (X1), Pemberian Insentif (X2) dan Kinerja Karyawan (Y)	Populasi di penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Putra Karisma Palembang yang berjumlah 57 orang.	Dari hasil penelitian, Pemberian insentif adalah 11,3%, sedangkan sisanya 0,887 atau 88,7% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak disertakan dalam penelitian ini.	Pemberian insentif secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Putra Karisma Palembang.