

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja termasuk sebagai aspek penting yang menjadi penentu keberhasilannya sebuah organisasi dalam meraih tujuannya. Kinerja dikenal sebagai *performance* dalam bahasa Inggris, yang merujuk terhadap tingkat keberhasilannya seorang tenaga kerja untuk menuntaskan pekerjaannya. Kinerja bukan ciri dari individu selayaknya kemampuan ataupun bakat, namun perwujudan untuk kemampuan dan bakat itu. Kinerja mencerminkan perilaku dan hasil kerja yang berhasil diraih dalam menjalankan pekerjaan dan tanggung jawab selama periode tertentu yang dipengaruhi oleh kombinasi motivasi dan kemampuan (Harun, 2021). Kinerja mencerminkan sejauh mana seorang individu atau kelompok mampu memenuhi tanggung jawab dan peran yang organisasi berikan menyesuaikan standar yang sudah ditentukan. Menurut Mullins & Christy (2021) kinerja adalah pencapaian target kerja oleh individu atau kelompok berdasarkan standar dan sasaran yang telah ditetapkan dan menjadi indikator utama keberhasilan dalam suatu organisasi. Kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang mencerminkan tingkat pencapaian tugas yang sesuai terhadap standar yang organisasi telah tetapkan. Dessler menambahkan, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kemampuan, usaha, dan kondisi kerja yang ada di lingkungan organisasi Dessler (2020).

Kinerja atau *performance* sesuai dengan penjelasan Fauzi dan Nugroho (2020) ialah wujud kerja dan hasil yang diraih baik itu produk/barang maupun layanan yang secara umum dipergunakan menjadi dasar untuk menilai diri pegawai ataupun organisasi kerja yang berkaitan, yang juga menggambarkan pengetahuannya pegawai akan pekerjaan tersebut. Kinerja meliputi seluruh tindakan ataupun kelalaian yang dilakukan pegawai dan berdampak terhadap seberapa besar kontribusi mereka terhadap organisasi. Kinerja menjadi elemen yang krusial bagi perusahaan dalam meraih mencapai targetnya. Kinerja akan optimal jika pegawai bekerja dalam lingkungan yang kondusif dan mendapatkan dukungan yang memadai dari perusahaan (Sofiaty, 2021: 41). Secara konseptual,

kinerja bisa dipahami dengan dua perspektif utama, yaitu kinerja karyawan ataupun pegawai serta kinerja organisasi. Kinerja karyawan merujuk terhadap hasil kerjanya kerjanya masing-masing individu yang terdapat pada organisasi, sedangkan kinerja organisasi meliputi hasil kerja secara menyeluruh yang diraih organisasi. Kedua jenis kinerja ini sangat erat kaitannya, dimana upaya untuk mewujudkan tujuannya organisasi benar-benar bergantung dengan sumber daya yang dikelola karyawan, dimana mereka aktif berperan untuk mewujudkan tujuan tersebut (Khaeruman et al, 2021).

Kinerja yaitu elemen penting untuk mendukung tujuan organisasi. Bila karyawan bekerja dengan baik, organisasi akan lebih mudah mencapai tujuannya. Kinerja memainkan peran penting dalam menentukan kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan. Setiap organisasi, manusia memegang peranan penting dalam menjaga dan menggerakkan roda organisasi tersebut. Mangkunegara (2022) menjelaskan, kinerja sebagai hasil kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilaksanakan karyawan saat menjalankan tugas ataupun pekerjaannya menyesuaikan tanggung jawab yang organisasi berikan. Mangkunegara juga menekankan bahwa kinerja adalah indikator utama dalam mengukur produktivitas dan efektivitas individu dalam organisasi.

Sesuai dengan perspektif para ahli yang telah dikemukakan, bisa dipahami kinerja yaitu tingkat pencapaian tugas, baik secara individu maupun organisasi untuk menyelenggarakan tanggung jawab dan tugas yang organisasi berikan. Kinerja bukan bergantung hanya dengan bakat dan kemampuan, namun juga usaha, motivasi, serta lingkungan kerja yang mendukung. Para ahli sepakat bahwa kinerja menjadi indikator utama dalam mengukur produktivitas dan efektivitas baik di level individu maupun organisasi. Untuk mencapai tujuan organisasi, sangat penting bagi perusahaan untuk menciptakan kondisi yang memungkinkan karyawan memberikan kontribusi terbaik mereka, sehingga produktivitas dan efektivitas kerja dapat terus ditingkatkan.

2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Gibson (1997) mengungkapkan, kinerja pegawai dipengaruhi dengan sejumlah variabel seperti individu, organisasi, serta psikologis. Ketiganya mempunyai sub-variabel yang berkontribusi dan berkaitan satu sama lainnya untuk

membentuk hasil kerja yang maksimal. Pegawai yang dimaksud dalam hal ini yaitu perawat, sedangkan rumah sakit merupakan tempat ataupun organisasi di mana perawat bekerja. Adapun variabel individu yang mampu memberikan pengaruh untuk kinerja dan perilaku perawat meliputi keterampilan dan kemampuan, latar belakang, juga karakteristik demografis. Sedangkan untuk variabel psikologis meliputi sikap kerja dan persepsi, kepribadian, motivasi, dan pola belajar. Motivasi yang terdapat pada dirinya perawat akan meningkatkan perilaku kerjanya, yang mana berorientasikan terhadap pencapaian tujuan, sehingga keberlanjutan dari motivasi bisa terjaga bila kebutuhan lain dari perawat belum dipenuhi (Robbins, 2006). Variabel organisasi dalam hal ini juga memegang peranan yang penting sebagai penentu kinerja perawat, dimana meliputi kepemimpinan, sumber daya, struktur organisasi, sistem imbalan, dan beban kerja. Kinerja yang baik dari perawat akan memberikan dampak untuk kenaikan kualitas layanan kesehatan dan efektivitas dari operasionalnya rumah sakit. Optimalisasi dan pemahaman untuk faktor yang memberikan pengaruh terhadap kinerja perawat merupakan aspek yang penting dalam pengelolaan SDM rumah sakit (Herzberg et al., 1959a). Melalui pengembangan terhadap faktor ini, organisasi bisa mengembangkan kualitas layanan dan produktivitas dari perawat (Ilyas, 2002). Individu dengan kinerja tinggi, terutama perawat mampu memberikan kontribusi langsung untuk keberhasilan dan efektivitas rumah sakit dalam menyelenggarakan fungsinya, yaitu untuk menyediakan pelayanan kesehatan secara maksimal untuk masyarakat (Mahmudi, 2005).

2.1.3 Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan sebuah alat yang dipergunakan dalam mengukur seberapa jauh seorang individu maupun kelompok berhasil menyelenggarakan tugas dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Sutrisno (2021) menjelaskan bahwa indikator kinerja biasanya mencakup berbagai aspek, seperti kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas, yang secara keseluruhan memberikan gambaran tentang kinerja seseorang atau organisasi.

1. Kuantitas

Kuantitas mengukur jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode yang ditentukan. Kuantitas kinerja bisa diketahui melalui volume pekerjaan atau

jumlah output yang dihasilkan oleh seorang individu dengan rentang waktu yang sudah ditetapkan. Dalam konteks organisasi, pengukuran kuantitas penting dalam memastikan bahwasanya SDM dipergunakan dengan optimal untuk mencapai target yang telah ditetapkan.

2. Kualitas

Kualitas kinerja mengarah terhadap seberapa jauh hasil dari pekerjaan telah sesuai dengan standar yang ditentukan. Kualitas merupakan aspek kunci dalam menilai kinerja karena menunjukkan seberapa baik pekerjaan dilakukan, sesuai terhadap spesifikasi maupun standar yang telah organisasi tetapkan. Tingginya kualitas pekerjaan mencerminkan profesionalisme dan kompetensi individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mampu menentukan seberapa jauh pekerjaan ataupun tugas dilaksanakan sesuai terhadap batasan waktu yang sudah ditentukan. Ketepatan waktu adalah salah satu indikator kinerja yang penting, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berbasis pada pencapaian target. Penyelesaian tugas tepat waktu menunjukkan disiplin dan efisiensi individu dalam mengelola waktu dan prioritas pekerjaan.

4. Efektivitas

Efektivitas mengukur hasil dari suatu pekerjaan dalam kaitannya dengan tujuan yang ingin dicapai. Efektivitas kinerja bukan dilihat hanya dari seberapa banyak ataupun cepat pekerjaan dituntaskan, namun juga seberapa besar dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Efektivitas mencerminkan keberhasilan individu ataupun organisasi untuk memberikan hasil yang bernilai dan berdampak positif.

2.2 Motivasi

2.1.2 Pengertian Motivasi

Motivasi termasuk sebagai faktor kunci yang memberikan pengaruh untuk bagaimakah individu bertindak di berbagai situasi, termasuk di tempat kerja. Motivasi dapat mendorong kinerja dan meningkatkan produktivitas setiap individu. Motivasi yaitu sebuah dorongan yang mampu memicu semangat agar bekerja secara efektif, bekerja sama, dengan memanfaatkan seluruh kemampuan secara

maksimal untuk meraih kepuasan pada pekerjaan dan tugasnya (Laoli & Ndraha, 2022). Motivasi menurut Enny (2019) adalah dorongan yang dibutuhkan untuk pengelolaan SDM sehingga bisa diraih kepuasan kerja yang baik, supaya karyawan bisa menjalankan tugasnya dengan efektifitas dan efisiensi yang baik. Motivasi merupakan faktor yang krusial dalam upaya bersama untuk meraih sebuah tujuan, sebab setiap individu memiliki keinginan dan kebutuhan yang mempengaruhi tindakan dan perilakunya. Masing-masing dari individu mempunyai motivasi yang beragam bergantung dengan tujuan pribadi. Perusahaan atau instansi berperan aktif dalam memberikan dorongan sesuai dengan situasi kerja yang dihadapi agar tujuan yang ingin diwujudkan bisa berjalan dengan baik.

Motivasi yaitu dorongan internal yang mampu memacu karyawan agar bekerja secara optimal serta berusaha sebaik mungkin untuk menyelesaikan tugasnya ((Permadi & Rasminingsih, 2023). Dalam lingkungan kerja, motivasi memainkan peran kunci dalam mencapai hasil yang luar biasa. Ketika karyawan merasa termotivasi, mereka lebih bersemangat untuk mencapai target dan bekerja dengan antusiasme tinggi. Motivasi yang kuat membuat karyawan cenderung lebih inovatif, produktif, dan loyal, menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan mendukung produktivitas. Menurut Sunyoto & Wagiman (2021) motivasi kerja berfungsi sebagai dorongan atau stimulus bagi seluruh karyawan untuk menyelenggarakan tugas-tugasnya secara baik. Ketika karyawan mempunyai motivasi yang kuat, mereka akan lebih antusias serta bersemangat dalam bekerja, dimana dalam gilirannya berkontribusi terhadap perkembangan dan pertumbuhannya organisasi. Motivasi turut memacu para karyawan agar berpikir secara kreatif untuk mewujudkan output kerja mereka, serta mempercepat dan mengoptimalkan kinerja. Selain itu, motivasi mendorong karyawan untuk selalu memberikan usaha terbaik mereka dan berperan penting dalam pengembangan diri. Motivasi kerja yang tinggi berhubungan langsung dengan kesuksesan karyawan— semakin besar motivasinya, semakin tinggi kemungkinan untuk meraih sukses. Sebaliknya, motivasi yang rendah dapat mengurangi peluang keberhasilan karyawan.

Sesuai dengan pendapatnya para ahli tersebut, motivasi bisa dipahami dengan dorongan baik secara eksternal maupun internal yang mempengaruhi

perilakunya dalam meraih sebuah tujuan, terutama pada lingkungan kerja. Motivasi menjadi elemen penting yang mampu memacu para karyawan agar bekerja secara lebih semangat, kreatif, dan berdedikasi, dimana akhirnya akan meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi. Motivasi yang kuat tidak hanya membuat karyawan lebih inovatif dan produktif, tetapi juga meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat menghambat pencapaian tujuan dan mengurangi peluang kesuksesan karyawan. Dengan demikian, motivasi memainkan peran sentral dalam menentukan keberhasilan individu dan pertumbuhan organisasi.

2.2.2 Teori Motivasi

Motivasi adalah konsep yang mendasar dalam psikologi dan manajemen, yang mengacu pada kekuatan eksternal ataupun internal yang memacu individu agar meraih sebuah tujuan. Teori motivasi memberikan kerangka kerja untuk memahami faktor yang memengaruhi perilaku manusia, khususnya dalam konteks organisasi.

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Salah satu teori motivasi yang umum dikenal yaitu teori hierarki kebutuhan yang dinyatakan Abraham Maslow. Maslow mengajukan bahwa manusia memiliki lima tingkatan kebutuhan yang berhierarki, dimulai dari fisiologis, keamanan, sosial, harga diri, hingga aktualisasi diri. Maslow menjelaskan, individu akan termotivasi untuk mencukupi kebutuhannya yang lebih tinggi hanya sesudah kebutuhannya yang lebih rendah telah dipenuhi. Teori ini sangat berpengaruh dalam memahami bagaimana kebutuhan dasar memengaruhi motivasi dan kinerja dalam lingkungan kerja.

2. Teori Dua Faktor

Teori Dua Faktor Herzberg menyoroti dua kelompok utama yang memberikan pengaruh untuk motivasi pada tempat kerja, diantaranya faktor motivator serta higienis. Adapun faktor motivator selayaknya pengakuan, pencapaian, serta tanggung jawab bisa memberikan peningkatan untuk kepuasan kerja serta memacu karyawan agar berkontribusi lebih baik. Sementara itu, faktor higienis selayaknya gaji, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja, meskipun penting, tidak secara langsung memberikan motivasi namun dapat menyebabkan

ketidakpuasan jika tidak memadai. Herzberg menekankan bahwa untuk benar-benar memotivasi karyawan, organisasi harus fokus pada pengembangan faktor motivator, bukan hanya memastikan faktor higienis terpenuhi ((Herzberg et al., 1959a)). Dengan demikian, mewujudkan sebuah lingkungan kerja yang mendorong motivasi serta kepuasan karyawan untuk menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas mereka.

3. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan Victor Vroom menjelaskan bahwasanya motivasi individu dalam bekerja dipengaruhi oleh tiga komponen utama: valensi, instrumentality, dan expectancy. Valensi merujuk pada nilai atau kepentingan yang ditempatkan individu pada hasil tertentu, yaitu seberapa berharga atau diinginkan hasil tersebut bagi mereka. Instrumentality adalah keyakinan bahwa kinerja yang baik akan membawa pada pencapaian hasil yang diinginkan, artinya individu mempercayai adanya keterkaitan langsung diantara kinerja dengan hasil yang mereka inginkan. Expectancy yaitu keyakinan bahwasanya usaha yang dilaksanakan bisa memberikan kinerja baik, sehingga individu merasa usaha mereka mampu membawakan hasil yang diharapkan (Dahrani & Sohiron, 2024). Menurut Vroom, individu cenderung tergerak untuk bertindak ketika mereka mempercayai usahanya pasti memberikan kinerja baik, dimana pada gilirannya akan membawa mereka pada hasil yang diinginkan. Dengan demikian, motivasi terjadi ketika individu merasakan keterkaitan yang kuat antara usaha, kinerja, dan hasil yang mereka hargai.

4. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

John Stacey Adams mengembangkan teori keadilan yang berpendapat bahwa individu termotivasi oleh keadilan dalam pertukaran sosial. Menurut Adams, karyawan membandingkan rasio input mereka (seperti usaha, pengalaman, dan keterampilan) dengan output yang mereka terima (seperti gaji, pengakuan, dan keuntungan lainnya) dan membandingkannya dengan rasio yang diterima oleh orang lain. Jika individu merasa bahwa rasio ini tidak seimbang, mereka mungkin merasa termotivasi untuk memperbaiki ketidakseimbangan tersebut, baik dengan menyesuaikan input atau output mereka, atau dengan mengubah persepsi mereka

tentang situasi tersebut. Ketidakseimbangan ini dapat menimbulkan ketidakpuasan, yang selanjutnya dapat mempengaruhi kinerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Sartika et al., 2022).

5. Teori Penguatan (*Reinforcement Theory*)

B.F. Skinner mengembangkan teori penguatan, yang didasarkan pada prinsip-prinsip behaviorisme dan menyatakan bahwa perilaku individu dapat dimodifikasi melalui penggunaan penguatan positif atau negatif. Penguatan positif, seperti pemberian reward atau penghargaan, dirancang untuk meningkatkan frekuensi perilaku yang diinginkan dengan memberikan insentif yang menarik bagi individu. Penguatan negatif dapat berupa hukuman atau penghapusan kondisi yang tidak menyenangkan dengan maksud menghilangkan ataupun mengurangi perilaku yang tak (Sunyoto & Wagiman, 2021). Dalam konteks organisasi, teori penguatan ini diterapkan dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang menunjukkan kinerja yang baik, seperti bonus, promosi, atau pengakuan, sehingga memotivasi mereka untuk terus bekerja secara optimal. Perilaku tidak produktif di sisi lain bisa dikurangi melalui sanksi atau penghapusan insentif, sehingga karyawan lebih terdorong untuk menyesuaikan perilaku mereka dengan harapan organisasi. Dengan demikian, teori penguatan memberikan kerangka kerja yang efektif untuk manajemen dalam mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.3 Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi bisa dikategorikan menjadi bermacam jenis menyesuaikan sumber dorongan serta pengaruhnya terhadap perilaku individu. Para ahli telah mengklasifikasikan motivasi dalam dua jenis utama, diantara motivasi intrinsik dan ekstrinsik, yang masing-masing memiliki karakteristik dan peran penting dalam mendorong tindakan manusia.

1. Motivasi Instrinsik

Motivasi intrinsik yakni dorongan yang berasal melalui dirinya individu sendiri , di mana seseorang melakukan tindakan bukan karena pengaruh atau faktor eksternal, melainkan berdasarkan keinginan alami untuk mewujudkan diri sendiri, seperti kebutuhan untuk aktualisasi diri (Septianti & Frastuti, 2019) Motivasi intrinsik terbentuk karena adanya dorongan alami pada dirinya individu untuk

memberikan semangat ataupun memotivasi agar melaksanakan suatu hal demi meraih tujuan ataupun kepuasan tertentu. Manusia secara naluriah ingin mencapai sesuatu, maka motivasi intrinsik menjadi pendorong penting yang membuat seseorang terlibat dalam suatu aktivitas. Motivasi intrinsik muncul dari keinginan individu sendiri, dengan tidak ada dorongan ataupun paksaan individu lain. Ketika seseorang memiliki motivasi intrinsik, mereka secara sadar akan melakukan kegiatan tanpa membutuhkan dorongan dari luar. Motivasi intrinsik menjadi penting karena setiap individu memiliki perbedaan yang membuatnya unik dibandingkan orang lain. Perbedaan ini mencakup kesenangan, tingkat kepuasan, kemampuan beradaptasi, emosi, dan kerentanan.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik muncul akibat pengaruh lingkungan luar. Motivasi ini muncul melalui pengaruhnya lingkungan seperti bonus, uang, penghargaan, insentif, gaji besar, hadiah, pujian, jabatan, serta sebagainya untuk mendorong seseorang agar termotivasi (Mardianty et al., 2023). Faktor eksternal mampu mengubah kehendak seseorang, sehingga mendorong seseorang yang awalnya tidak berniat melakukan sesuatu untuk melakukan sebuah tindakan. Terdapat beberapa faktor yang memberikan pengaruh untuk motivasi ekstrinsik, diantaranya dorongan keluarga, lingkungan, serta imbalan.

2.2.4 Hubungan Motivasi dengan Kinerja

Motivasi termasuk sebagai faktor kunci yang memengaruhi kinerjanya karyawan, termasuk perawat di fasilitas kesehatan. Ketika perawat memiliki motivasi yang kuat, baik intrinsik seperti dorongan dari dalam diri untuk memberikan perawatan terbaik, maupun ekstrinsik seperti penghargaan dan dukungan dari lingkungan kerja, akan membuat mereka bekerja secara lebih efektif serta efisien. Motivasi yang baik tidak hanya meningkatkan semangat dan dedikasi perawat untuk menyelenggarakan tugas-tugasnya, tetapi juga berkontribusi terhadap naiknya kualitas pelayanan untuk pasien. Dengan motivasi yang tepat, perawat lebih mampu menghadapi tantangan di tempat kerja, menjaga kepuasan pasien, serta berperan penting dalam kesuksesan keseluruhan fasilitas kesehatan.

Penelitian yang dilaksanakan Maulana & Laksmiwati (2023) menjelaskan terdapat hubungan signifikan diantara motivasi dan kinerja pegawai di Bidang

Pencegahan dan Pengendalian Penyakit Dinas Kesehatan Provinsi Sulawesi Selatan. Kondisi kerja yang nyaman, minat pada pekerjaan, dan supervisi yang efektif terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Sebaliknya, variabel tanggung jawab serta kebijakan organisasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang dipengaruhi oleh faktor seperti minat yang sesuai dengan tugas, lingkungan kerja yang mendukung, dan supervisi yang baik, sangat berperan dalam meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu Wardani, Sumarni, & Siwi (2024) melakukan penelitian yang menunjukkan hasil bahwasanya motivasi tinggi dalam kerja berhubungan langsung terhadap kinerja tinggi perawat RSU Amanah Sumpiuh Banyumas. Ketika perawat termotivasi, mereka akan semakin bersemangat dan berkomitmen untuk mengerjakan tugas-tugas keperawatan. Motivasi yang kuat ini mendorong mereka untuk memberi pasien pelayanan secara lebih baik, meningkatkan kualitas asuhan keperawatan, dan bekerja dengan lebih efisien.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan harus memiliki produktivitas dengan kualitas tinggi. SDM yang menunjukkan kinerja unggul memberikan kontribusi besar terhadap kemajuan dan perkembangan perusahaan. Untuk menciptakan kinerja yang optimal, diperlukan dorongan atau penggerak yang dikenal sebagai motivasi (Maulana & Laksmiwati, 2023). Motivasi memegang peranan yang penting untuk memacu karyawan agar bekerja dengan semangat dan dedikasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan efektivitas mereka dalam menjalankan tugas. Dengan motivasi yang tepat, karyawan lebih cenderung mencapai hasil kerja yang berkualitas, yang tidak hanya membantu mereka mencapai tujuan pribadi tetapi juga berkontribusi secara signifikan terhadap kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

2.3 Teori Sistem Kompensasi

2.3.1 Pengertian Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi yaitu keseluruhan mekanisme yang dipergunakan organisasi dalam memberikan imbalan bagi karyawan untuk kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sistem ini mencakup berbagai bentuk pembayaran, baik finansial maupun non-finansial, yang ditujukan untuk menjadi penghargaan

terhadap kinerja, usaha, serta waktu yang dicurahkan oleh karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas mereka.

Menurut Handoko (2021), sistem kompensasi adalah struktur penggajian yang mencakup semua bentuk penghargaan yang karyawan peroleh selaku imbalan untuk pekerjaan yang dilakukannya. Sistem ini bukan terbatas hanya dengan upah ataupun gaji, tetapi juga meliputi bonus, tunjangan, serta insentif lain yang dapat meningkatkan motivasi, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Sedarmayanti (2020) menambahkan, sistem kompensasi bisa dinyatakan baik bila memenuhi prinsip keadilan dan kelayakan, dimana kompensasi yang diberi disesuaikan terhadap kontribusi dan tanggung jawabnya karyawan terhadap organisasi. Sistem kompensasi yang efektif bisa menaikkan kepuasan kerja, menurunkan tingkat turnover, serta memacu karyawan agar terus meningkatkan kinerja mereka

Rivai dan Sagala (2019) mengungkapkan, sistem kompensasi juga berfungsi sebagai alat manajemen yang penting dalam mengarahkan perilaku karyawan. Dengan memberikan kompensasi yang sesuai, organisasi dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja karyawan agar selaras dengan tujuan strategis organisasi. Kompensasi yang adil dan kompetitif juga bisa mendorong organisasi untuk mempertahankan dan menarik talenta yang baik dalam pasar kerja.

Secara keseluruhan penjelasan di atas mencakup konsep dasar dari sistem kompensasi menurut beberapa ahli, dengan fokus pada aspek-aspek kunci yang menjadikan sistem kompensasi selaku bagian integral manajemen SDM dalam organisasi.

Dessler (2017) menjelaskan, kompensasi secara mendasar terbagi dalam dua jenis yang bisa dijelaskan dengan:

1. Kompensasi finansial langsung, yaitu bayaran pokok (upah ataupun gaji), bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian keuntungan), bayaran prestasi, serta bayaran tertangguh (anuitas pembelian saham dan program tabungan).
2. Kompensasi finansial tidak langsung, yaitu bayaran diluar jam pekerjaan (cuti tahunan, cuti lebaran, liburan, dan sebagainya), program proteksi (asuransi kesehatan), serta fasilitas dari organisasi (tempat tinggal dan kendaraan).

2.3.2 Komponen-Komponen Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi dalam organisasi terdiri dari berbagai komponen yang dirancang untuk memberi karyawan imbalan atas kontribusinya mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi secara mendasar meliputi kompensasi langsung berbentuk gaji pokok, intensif, bonus, dan tunjangan, kemudian kompensasi tidak langsung berbentuk jaminan kesehatan, bayaran di luar jam kerja, fasilitas yang diberikan oleh perusahaan.

1. Gaji Pokok

Gaji pokok yaitu komponen utamanya sistem kompensasi yang dibayarkan secara tetap untuk karyawan berdasarkan posisi atau jabatan mereka dalam organisasi. Menurut Hasibuan (2019), gaji pokok adalah kompensasi dasar yang ditujukan bagi karyawan untuk pekerjaan yang dilakukan menyesuaikan tanggung jawabnya. Gaji pokok biasanya ditentukan berdasarkan tingkat pendidikan, pengalaman, serta tingkat kesulitan pekerjaan.

2. Tunjangan

Tunjangan yaitu pembayaran tambahan diluar gaji pokok selaku kompensasi atas kebutuhan tertentu, seperti tunjangan transportasi, kesehatan, atau perumahan. Sedarmayanti (2020) menyatakan bahwa tunjangan diberikan sebagai pendukung kesejahteraannya karyawan sekaligus sebagai bentuk apresiasi terhadap kontribusi mereka dalam organisasi. Tunjangan ini bisa bersifat wajib atau sukarela, tergantung pada kebijakan perusahaan dan regulasi pemerintah.

3. Bonus

Bonus yaitu pembayaran tambahan selaku penghargaan untuk kinerjanya karyawan yang melebihi target ataupun kontribusi yang luar biasa. Rivai (2020) menjelaskan bahwa bonus biasanya diberikan sebagai insentif untuk mendorong kinerja yang lebih tinggi dan sebagai motivator bagi karyawan untuk mencapai atau melampaui sasaran organisasi. Bonus bisa diberikan secara tahunan, semester, atau berdasarkan proyek tertentu.

4. Insentif

Insentif adalah komponen kompensasi yang diberikan sebagai imbalan atas prestasi tertentu atau pencapaian target yang telah ditentukan. Wibowo (2021) mengemukakan bahwa insentif dirancang untuk mendorong motivasi serta

produktivitas karyawan melalui memberikan penghargaan yang sebanding terhadap hasil kerja mereka. Insentif dapat berupa uang, barang, atau kesempatan promosi.

2.3.3 Teori-Teori Kompensasi

Teori-teori kompensasi memberikan kerangka konseptual yang membantu dalam memahami bagaimana berbagai bentuk kompensasi dapat memotivasi karyawan dan memengaruhi kinerja mereka dalam organisasi. Dua teori utama yang sering dibahas dalam konteks kompensasi adalah Teori Ekuitas Adams dan Teori Pengharapan Vroom.

1. Teori Ekuitas Adams

Teori Ekuitas, yang diperkenalkan oleh John Stacey Adams (1963), mengungkapkan karyawan melakukan perbandingan rasio input (seperti keterampilan, pengalaman, usaha) dengan output (seperti gaji, tunjangan, dan pengakuan) dari dirinya terhadap individu lain didalam organisasi. Bila karyawan menganggap bahwasanya rasio ini tidak seimbang atau tidak adil dibandingkan dengan rekan-rekan mereka, maka mereka akan mengalami ketidakpuasan yang dapat mengurangi motivasi dan kinerja mereka.

Pada konteks kompensasi, teori ini menekankan pentingnya keadilan dalam distribusi kompensasi di antara karyawan. Hasibuan (2020) menyatakan bahwa penerapan teori ekuitas dalam sistem kompensasi organisasi melibatkan penentuan skala gaji yang adil dan transparan serta kebijakan tunjangan dan bonus yang konsisten dengan kontribusi dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Jika karyawan menganggap dirinya diberikan perlakuan dengan adil, mereka akan mempunyai motivasi lebih tinggi dalam bekerja dan berkontribusi lebih banyak kepada organisasi.

2. Teori Pengharapan Vroom

Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dinyatakan oleh Victor Vroom (1964) dan difokuskan dengan hubungan diantara harapan karyawan terhadap hasil kerja mereka dan motivasi untuk melakukan pekerjaan tersebut. Vroom menjelaskan bahwasanya karyawan lebih terdorong bekerja bila dirinya percaya upaya yang mereka lakukan mampu memberikan kinerja yang baik (*expectancy*), dimana kemudian dihargai dengan kompensasi atau imbalan yang sesuai

(*instrumentality*), dan nilai dari imbalan tersebut dianggap penting bagi mereka (*valence*).

Pada konteks kompensasi, teori ini menunjukkan bahwa untuk memotivasi karyawan, organisasi harus memastikan bahwasanya terdapat hubungan secara jelas diantara kinerja dengan kompensasi. Wibowo (2021) menekankan bahwa penerapan teori pengharapan dalam sistem kompensasi melibatkan penetapan target kinerja yang realistik dan memberikan imbalan yang sepadan dengan pencapaian karyawan. Hal ini memastikan bahwa karyawan menganggap dihargai dikarenakan kontribusinya, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan produktivitas.

2.3.4 Dampak Sistem Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja

Sistem kompensasi menjalankan peranan yang penting untuk memberikan motivasi bagi karyawan serta mempengaruhi kinerjanya, di mana kompensasi secara kompetitif dan adil seperti dalam hal gaji pokok, insentif, bonus, serta tunjangan, mampu mendorong motivasi intrinsik dan ekstrinsik dari karyawan agar dirinya bekerja secara lebih giat dan mencapai target organisasi. Menurut Wibowo (2021), kompensasi yang dirancang secara baik bukan hanya mampu mendorong produktivitas, namun juga loyalitas dan retensi karyawan, sementara ketidakadilan dalam kompensasi dapat menyebabkan demotivasi dan penurunan kinerja. Hasibuan (2020) menambahkan bahwa keadilan dalam kompensasi mendorong kepuasan kerja, dimana pada gilirannya mampu membentuk sebuah lingkungan kerja yang lebih produktif serta harmonis.

2.4 Hubungan antara Kinerja, Motivasi, dan Sistem Kompensasi

Kinerja, motivasi, dan sistem kompensasi menjadi tiga variabel krusial dalam manajemen SDM yang berperan penting sebagai penentu efektivitas organisasi. Pemahaman tentang bagaimana ketiga variabel ini saling berinteraksi memberikan wawasan mendalam bagi organisasi untuk mengelola karyawan mereka, termasuk di sektor kesehatan seperti rumah sakit. Pada konteks ini, perawat sebagai tenaga medis garis depan sangat dipengaruhi oleh tingkat motivasi dan sistem kompensasi yang mereka terima, yang pada akhirnya tercermin dalam kinerja mereka.

2.4.1 Analisis Teoritis Hubungan Ketiga Variabel

Kinerja dalam organisasi dapat didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan bisa meraih tujuan yang organisasi tetapkan melalui pelaksanaan tugas-tugas mereka (Anggara et al., 2023). Kinerja yang optimal menjadi tujuan utama setiap organisasi karena langsung berkaitan dengan produktivitas dan keberhasilan organisasi. Menurut Rahayu (2027), kinerja karyawan terpengaruh dengan bermacam faktor, seperti halnya kemampuan, motivasi, serta dukungan organisasi. Kinerja perawat dalam konteks perawatan Kesehatan bukan hanya mencakup kemampuan teknis serta pengetahuan medis, namun sikap dan dedikasi mereka juga terhadap pasien, yang seringkali dipengaruhi oleh faktor motivasi dan kompensasi yang mereka terima.

Motivasi adalah kekuatan psikologis yang memacu individu agar berperilaku dan bertindak dalam cara tertentu (Farida, 2022). Motivasi bisa diperoleh melalui diri sendiri (intrinsik) ataupun dari lingkungan (ekstrinsik). Adapun motivasi intrinsik berkaitan dengan kepuasan pribadi, keinginan untuk belajar, dan pencapaian diri. Sedangkan motivasi ekstrinsik berhubungan terhadap imbalan selayaknya gaji, pengakuan, dan bonus. Septiani dan Fitriani (2023) dalam *Self-Determination Theory* menekankan bahwa motivasi intrinsik lebih kuat dalam mendorong kinerja jangka panjang dibandingkan motivasi ekstrinsik, namun keduanya berperan penting dalam konteks kerja. Perawat yang merasa termotivasi baik oleh keinginan pribadi untuk memberikan perawatan terbaik maupun oleh insentif eksternal cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik.

Sistem kompensasi mencakup berbagai imbalan yang organisasi berikan untuk karyawannya selaku bentuk apresiasi untuk kontribusinya (Iwanussoleh et al., 2023)). Kompensasi yang memadai menjadi aspek krusial pada manajemen SDM, dikarenakan secara langsung mempengaruhi kepuasan, motivasi, dan kinerja karyawan. Sistem kompensasi yang baik harus adil, kompetitif, dan selaras dengan standar industri. Hal ini meliputi gaji pokok, tunjangan, bonus, serta insentif lain. Kompensasi yang dianggap adil akan meningkatkan motivasi kerjanya karyawan, dan kemudian mendorong mereka untuk meningkatkan kinerja mereka. Tuntutan kerja perawat sangat tinggi dalam lingkungan rumah sakit, kompensasi yang memadai bukan hanya berperan penting bagi kesejahteraannya, namun juga agar

memastikan mereka tetap termotivasi dalam memberikan perawatan berkualitas tinggi kepada pasien.

Hubungan antara kinerja, motivasi, dan sistem kompensasi dapat dianalisis melalui beberapa teori manajemen yang telah diakui. Suwandi (2021) menyatakan motivasi karyawan dipengaruhi dengan signifikan oleh harapan mereka, bahwasanya upaya yang karyawan berikan mampu memberikan kinerja yang baik, kemudian kinerja itu bisa dihargai oleh organisasi melalui kompensasi yang sesuai. Karyawan yang menganggap dirinya akan memperoleh imbalan setimpal atas kerja keras mereka akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak adanya keterkaitan jelas diantara kinerja dengan imbalan, motivasi mereka cenderung menurun, sehingga kemudian memberikan dampak yang negatif untuk kinerjanya.

Selain itu, teori dua faktor dari Herzberg (1968) juga memberikan wawasan penting mengenai bagaimana motivasi dan sistem kompensasi mempengaruhi kinerja. Herzberg membedakan antara faktor motivasi (*motivators*) yang berkaitan terhadap kepuasan kerja serta faktor kebersihan (*hygiene factors*) sebagai pencegah ketidakpuasan. Kompensasi dianggap sebagai faktor kebersihan; meskipun kompensasi yang baik mungkin tidak selalu meningkatkan motivasi secara langsung, ketidakpuasan dengan kompensasi dapat mengurangi motivasi dan kinerja. Motivasi intrinsik, seperti rasa tanggung jawab dan pencapaian, lebih cenderung meningkatkan kinerja ketika dipadukan dengan kompensasi yang adil.

Sistem kompensasi yang dirancang dengan baik dapat memperkuat motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik. Hal ini sesuai dengan teori penguatan dari Hanggono (2024) menjelaskan, perilaku yang disertai dengan konsekuensi positif cenderung diulangi. Kompensasi seperti bonus ataupun pengakuan untuk kinerja dapat berfungsi sebagai penguatan positif yang mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka.

Secara keseluruhan, hubungan antara kinerja, motivasi, dan sistem kompensasi menunjukkan adanya keterkaitan yang kuat dan saling mempengaruhi. Motivasi yang tinggi, dari yang asalnya diri sendiri ataupun dari lingkungan (seperti kompensasi), cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik. Sistem kompensasi yang dilaksanakan dengan kompetitif dan adil di sisi lain juga mendorong

motivasinya karyawan, dimana akhirnya akan memberikan kontribusi untuk peningkatan kinerja. Organisasi perlu secara strategis mengelola ketiga variabel ini untuk mencapai tujuan mereka dan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi.

2.4.2 Studi Empiris Terkait

Penelitian tentang hubungan antara kinerja, motivasi, dan sistem kompensasi sudah banyak dilaksanakan para praktisi dan akademisi untuk memahami dinamika di tempat kerja, khususnya dalam konteks perawatan kesehatan. Studi-studi ini berusaha untuk menjelaskan bagaimana berbagai faktor intrinsik dan ekstrinsik mempengaruhi produktivitas dan kepuasan kerja, dimana akhirnya memberikan kontribusi untuk peningkatan kinerja individu dan organisasi.

Calicchio (2023), dalam penelitiannya yang terkenal mengenai teori motivasi diri, menekankan pentingnya motivasi intrinsik dalam meningkatkan kinerja kerja. Calicchio menemukan bahwa ketika individu, termasuk perawat, memiliki kontrol atas pekerjaan mereka dan merasa pekerjaan tersebut bermakna, mereka cenderung memperlihatkan kinerja yang lebih tinggi. Motivasi intrinsik, seperti rasa puas dari pekerjaan yang bermakna dan pengakuan atas pencapaian pribadi, terbukti lebih efektif dalam jangka panjang dibandingkan dengan motivasi ekstrinsik seperti bonus atau insentif moneter. Studi ini juga menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung, seperti halnya dukungan dari manajemen dan rekan kerja, dapat memperkuat motivasi intrinsik, dimana dalam gilirannya akan menaikkan kinerja individu.

Penelitian oleh IPEKA SUARBAWA (2023) memperdalam pemahaman tentang bagaimana sistem kompensasi mempengaruhi motivasi dan kinerja. Penelitian ini mengembangkan teori goal-setting yang menunjukkan bahwa tujuan jelas serta tantangan realistik, jika didukung dengan kompensasi yang adil dan bermakna mampu menaikkan motivasi serta kinerja dari karyawan. Pada konteks perawatan kesehatan, ditemukan bahwa perawat yang merasa dihargai melalui kompensasi yang memadai—baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial seperti pengakuan dan penghargaan—menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap pekerjaan penulis. Studi ini dilakukan di beberapa rumah sakit di Aceh

dan mengungkapkan bahwa sistem kompensasi yang transparan dan adil juga mengurangi tingkat stres dan kelelahan kerja (*burnout*) di kalangan perawat, yang pada akhirnya meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan.

Dirwan et.al (2024) juga mengkaji hubungan antara sistem kompensasi, motivasi, dan kinerja dalam konteks manajemen SDM. Mereka menyoroti bahwa perasaan keadilan dalam sistem kompensasi sangat penting untuk mempengaruhi motivasi serta kinerjanya karyawan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka diberikan perlakuan yang adil dan sistem kompensasi yang diterapkan menyesuaikan kontribusinya, mereka akan memperoleh motivasi lebih agar bekerja secara efisien dan lebih keras. Penelitian mereka menunjukkan bahwa ketidakadilan dalam kompensasi dapat mengakibatkan penurunan motivasi, peningkatan absensi, dan bahkan tingkat turnover yang lebih tinggi, terutama dalam industri yang sangat bergantung pada karyawan yang memiliki keterampilan khusus, seperti perawatan kesehatan.

Secara keseluruhan, berbagai penelitian ini memberikan bukti empiris yang sesuai dengan hipotesis bahwasanya ada hubungan erat diantara motivasi, sistem kompensasi, dan kinerja di tempat kerja. Temuan-temuan ini memberikan dasar yang kuat bagi penelitian ini dalam menganalisis bagaimana motivasi dan sistem kompensasi berkontribusi pada kinerja perawat di RSI Fatimah Banyuwangi. Dengan memanfaatkan wawasan dari studi-studi sebelumnya, penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan memberi kontribusi secara signifikan dalam memahami faktor yang memberikan pengaruh untuk kinerja di sektor kesehatan, serta memberikan rekomendasi yang bisa diimplementasikan pada praktik manajemen SDM di rumah sakit.