

ANALISIS PEMBERIAN INSENTIF PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KOTA BOGOR

ANALYSIS OF INCENTIVE PROVISION AT THE REGIONAL GENERAL HOSPITAL OF BOGOR CITY

Iim Ibrahim¹, Muhamad Husein Maruapey², Muhammad Luthfie³

¹Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Djuanda, iim.ibrahim@unida.ac.id

²Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Djuanda, m.husein.maruapey@unida.ac.id

³Program Studi Magister Administrasi Publik, Universitas Djuanda, mluthfie@unida.ac.id

ABSTRACT

This research is motivated by the issues faced by employees in receiving incentives that are not proportionate to their workload, the lack of balance between employee rights and obligations, including weak work ethics among employees. The purpose of this study is to analyze the provision of incentives at the Regional General Hospital of Bogor City. This research utilizes descriptive analysis method with a population of 800 employees, from which a sample of 89 respondents is obtained using the Yamane formula. Data is collected through questionnaires, interviews, observations, and documentation and literature studies. The collected data is then analyzed using the Likert scale and Weighted Mean Score. The research results show that the average value of all dimensions in the focus of incentive provision is 2.98 with a fairly good category. This is due to the existing mismatch between incentives and employee workloads, leading to implications for employee performance and service to the community accessing healthcare facilities.

Keywords: Employee Professionalism, Employee Responsiveness, Fairness and Appropriateness of Incentives, Healthcare Service.

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh adanya permasalahan yang dihadapi pegawai dalam pemberian insentif yang kurang proporsional beban kerja dengan insentif yang diterima, kurangnya keseimbangan antara hak dan kewajiban pegawai, termasuk etos kerja yang masih lemah diantara pegawai. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pemberian insentif pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor. Metode penelitian ini menggunakan deskriptif analisis dengan jumlah populasi 800 pegawai yang kemudian diambil sampel menggunakan rumus Yamane, sehingga didapat jumlah sampel 89 responden yang kemudian diambil datanya dengan penyebaran kuesioner, wawancara, observasi dan studi dokumentasi dan literatur. kemudian di data tersebut dianalisis dengan skala Likert dan Weight Mean Score. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai rata-rata seluruh dimensi dari fokus penelitian pemberian insentif memiliki rata-rata sebesar 2,98 dengan kategori cukup baik. hal ini dikarenakan masih adanya ketidaksesuaian antara insentif dengan beban kerja pegawai, maka dari itu ini berdampak kepada kinerja dan pelayanan pegawai kepada masyarakat yang mengakses fasilitas kesehatan.

Kata kunci: Profesionalitas Pegawai, Responsivitas Pegawai, Keadilan dan kelayakan insentif, Pelayanan Kesehatan.

PENDAHULUAN

Salah satu faktor yang terbukti mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan adalah motivasi dan insentif yang diberikan kepada para tenaga medis dan staf kesehatan. Motivasi yang tinggi dan insentif yang memadai dapat memberikan dorongan bagi mereka untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Insentif yang efektif dapat berupa pengakuan, reward finansial, peluang pengembangan karir, serta dukungan yang memadai untuk bekerja secara optimal (Ravaghi *et al.*, 2017; Wisniewski *et al.*, 2020). Dengan memberikan insentif yang tepat, para tenaga medis dan staf kesehatan akan merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien.

Pemberian insentif yang efektif dapat berdampak positif pada motivasi dan kinerja para tenaga medis. Ketika para tenaga medis merasa dihargai dan mendapatkan pengakuan atas kinerja mereka, mereka cenderung lebih termotivasi untuk memberikan pelayanan yang lebih baik. Insentif yang efektif juga dapat meningkatkan kepuasan kerja, komitmen, dan loyalitas tenaga medis terhadap institusi tempat mereka bekerja. Hal ini secara langsung berdampak pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan (Scott *et al.*, 2019; Van den Heede *et al.*, 2020).

Di beberapa tempat, salah satunya pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Bogor, pemberian insentif kepada para tenaga medis masih belum dilakukan secara optimal atau tidak sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka. Banyak institusi kesehatan yang belum sepenuhnya memahami pentingnya insentif yang memadai dan sesuai untuk memotivasi para tenaga medis. Insentif yang tidak memadai atau tidak efektif dapat memiliki dampak negatif pada motivasi dan kinerja tenaga medis, yang pada gilirannya berpotensi mengurangi kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada pasien.

Salah satu permasalahan utama terkait pemberian insentif pada RSUD Kota Bogor berdasarkan observasi adalah kurangnya transparansi dalam proses dan kriteria yang digunakan. Para tenaga medis sering kali tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana keputusan mengenai pemberian insentif dibuat, seperti standar yang dijadikan acuan, ukuran kinerja yang digunakan, atau mekanisme penentuan insentif yang adil. Hal ini dapat menciptakan ketidakpastian dan ketidakpuasan di kalangan tenaga medis, serta menyebabkan ketidakadilan dalam pemberian insentif.

Selain itu, insentif yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan preferensi tenaga medis juga menjadi masalah yang perlu diperhatikan. Setiap individu memiliki preferensi yang berbeda dalam hal insentif yang dianggap memotivasi mereka secara optimal. Beberapa tenaga medis mungkin lebih terpengaruh oleh penghargaan finansial, sementara yang lain mungkin lebih membutuhkan kesempatan pengembangan profesional atau keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik. Kurangnya pemahaman dan respons terhadap preferensi individu ini dapat mengurangi efektivitas insentif yang diberikan.

Untuk mengatasi permasalahan ini, perlu dilakukan langkah-langkah yang dapat meningkatkan efektivitas pemberian insentif. Salah satu langkah penting adalah meningkatkan transparansi dan komunikasi mengenai kebijakan pemberian insentif, sehingga para tenaga medis dapat memahami proses dan kriteria yang digunakan. Selain itu, institusi kesehatan perlu melakukan penilaian yang lebih komprehensif terhadap preferensi dan kebutuhan tenaga medis, serta mengadaptasi insentif yang diberikan sesuai dengan kebutuhan individu dan kelompok. Dalam hal ini, penggunaan pendekatan partisipatif dan pemberian penghargaan yang lebih beragam juga dapat meningkatkan kepuasan dan

motivasi tenaga medis (Bjorkman et al., 2020; Ozgen et al., 2018).

Adanya penelitian yang mendalam untuk mengidentifikasi pengaruh efektivitas pemberian insentif terhadap kualitas pelayanan kesehatan sangatlah penting. Penelitian semacam ini dapat memberikan bukti empiris yang diperlukan untuk memahami hubungan antara pemberian insentif dan kualitas pelayanan, sehingga dapat menjadi dasar yang kuat dalam merancang kebijakan pemberian insentif di sektor kesehatan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menghasilkan bukti ilmiah yang dapat mendukung pengembangan kebijakan yang lebih baik terkait pemberian insentif. Dengan mengumpulkan dan menganalisis data secara sistematis, penelitian ini akan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana efektivitas pemberian insentif dapat mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan. Hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi pembuat kebijakan untuk mengembangkan program insentif yang lebih efektif dan relevan.

Selain itu, penelitian ini juga memiliki manfaat praktis yang signifikan. Melalui penelitian ini, manajer pelayanan kesehatan akan mendapatkan wawasan baru tentang praktik pemberian insentif yang efektif. Hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi konkret dan solusi praktis yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Misalnya, penelitian ini dapat mengidentifikasi jenis insentif yang paling efektif dalam mendorong tenaga medis untuk meningkatkan kinerja dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada pasien. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan wawasan tentang faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan efektivitas insentif, seperti sistem pengawasan dan evaluasi yang tepat.

Dengan demikian, penelitian ini akan memberikan kontribusi yang berarti

dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Dengan memahami pengaruh efektivitas pemberian insentif secara lebih mendalam, manajer pelayanan kesehatan akan dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengembangkan program insentif yang lebih efektif dan mendukung pencapaian kualitas pelayanan yang optimal.

Menggaris-bawahi pentingnya menjaga kualitas pelayanan kesehatan yang tinggi merupakan faktor krusial dalam mencapai kepuasan pasien, membangun kepercayaan masyarakat, dan mencapai tujuan pembangunan kesehatan yang berkelanjutan. Kualitas pelayanan yang tinggi tidak hanya memberikan manfaat langsung bagi pasien dalam hal kesembuhan dan pemulihan, tetapi juga berkontribusi pada pengurangan biaya jangka panjang dan peningkatan efisiensi sistem kesehatan secara keseluruhan (Braithwaite et al., 2018; World Health Organization, 2020). Penelitian mengenai pengaruh efektivitas pemberian insentif terhadap kualitas pelayanan kesehatan dapat memberikan kontribusi penting dalam memperbaiki sistem pelayanan kesehatan secara keseluruhan. Dengan memahami bagaimana insentif dapat memengaruhi kualitas pelayanan, kita dapat mengidentifikasi kelemahan dalam sistem pemberian insentif yang ada dan mengembangkan strategi yang lebih baik. Penelitian ini juga dapat memberikan dasar pengetahuan yang diperlukan bagi para pengambil keputusan dan manajer pelayanan kesehatan untuk merancang program insentif yang lebih efektif dan berkelanjutan (Scott et al., 2019; Wisniewski et al., 2020).

Dengan memahami pengaruh efektivitas pemberian insentif terhadap kualitas pelayanan kesehatan, kita dapat mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan sistem pelayanan kesehatan di masa depan. Rekomendasi dari penelitian ini dapat digunakan sebagai panduan dalam merancang kebijakan program pemberian

insentif yang lebih baik. Selain itu, penelitian ini juga dapat mendorong perubahan sosial dan pengembangan praktik terbaik dalam pemberian insentif, sehingga berdampak positif pada kualitas pelayanan kesehatan secara luas.

Dalam rangka mencapai tujuan pembangunan kesehatan yang lebih baik, menjaga kualitas pelayanan kesehatan yang tinggi dan memperbaiki sistem pelayanan kesehatan menjadi penting. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang pengaruh efektivitas pemberian insentif terhadap kualitas pelayanan, kita dapat bergerak menuju perubahan yang diperlukan untuk mencapai sistem pelayanan kesehatan yang lebih baik, yang memberikan manfaat bagi pasien, masyarakat, dan keseluruhan sistem kesehatan.

Berdasarkan observasi dan wawancara pada salah satu pejabat pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kota Bogor, pemberian insentif kepada tenaga kesehatan sudah dianggap memadai. Namun, terdapat ketidakseimbangan antara insentif yang diberikan dengan kewajiban yang harus dilakukan oleh tenaga kesehatan. Ketika masalah terkait insentif muncul, mereka menuntut dengan keras, namun kurang memberikan kontribusi yang maksimal dalam melaksanakan kewajiban. Dampak dari ketidakseimbangan ini adalah terjadinya kurangnya keseimbangan antara hak dan kewajiban, serta menyebabkan aturan insentif yang menyamaratakan semua pegawai, sehingga tidak ada perbedaan antara pegawai yang rajin dan tidak rajin dalam hal insentif yang diterima. Hal ini mencerminkan bahwa budaya organisasi pegawai tenaga kesehatan dalam RSUD masih belum memiliki etos kerja yang tinggi (Bradley, 2007). Ketidakseimbangan antara pemberian insentif dan kewajiban yang dilakukan oleh tenaga kesehatan di RSUD Kota Bogor dapat memberikan dampak negatif pada budaya organisasi. Insentif yang diberikan tanpa mempertimbangkan kinerja individu atau kontribusi yang lebih

baik, menghasilkan kurangnya motivasi dan dorongan untuk pegawai untuk memberikan yang terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka. Dalam sistem insentif yang menyamaratakan semua pegawai, hilangnya perbedaan antara pegawai yang rajin dan tidak rajin tidak memberikan insentif yang memadai untuk meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan. Sebagai akibatnya, budaya organisasi pegawai tenaga kesehatan di RSUD Kota Bogor masih belum memiliki etos kerja yang tinggi (Kanfer, 2008).

Kurangnya etos kerja yang tinggi dalam budaya organisasi pegawai tenaga kesehatan di RSUD dapat menjadi perhatian serius dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan. Etos kerja yang tinggi mencerminkan komitmen dan dedikasi tinggi dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, serta orientasi pada kualitas dan kepuasan pasien. Dalam konteks RSUD Kota Bogor yang menghadapi berbagai tuntutan pelayanan kesehatan, penting untuk mendorong budaya organisasi yang memperkuat etos kerja yang tinggi dan memberikan insentif yang sesuai dengan kinerja dan kontribusi individu. Dengan demikian, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi etos kerja pegawai tenaga kesehatan dalam RSUD Kota Bogor dan mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkannya (Steers, 1991).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan deskriptif analisis. Karena kuantitatif maka objek yang diteliti disebut dengan responden. Maka dari itu dibutuhkan populasi sebagai objek yang diteliti yaitu pegawai pelayanan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor yang berdasarkan data kepegawaian di RSUD tersebut berjumlah 800 pegawai, karena keterbatasan penulisa maka diambil sampel dengan menggunakan rumus

Yamane dan didapatkan sampel penelitian sebagai responden nantinya sebanyak 89 responden. Responden tersebut diambil datanya dengan teknik pengumpulan data, kuesioner secara langsung maupun daring melalui *Google Form*, Wawancara mendalam dan terstruktur, observasi partisipatif, dan studi kepustakaan dan dokumentasi. dari data yang dikumpulkan tersebut, dipilah yang relevan untuk kemudian dianalisis menggunakan teknik analisis skala Likert dan menghitungnya dengan *Weight Mean Score* (WMS). Adapun untuk deskripsi dari hasil rata-rata kuesioner tersebut menggunakan hasil wawancara, observasi dan studi kepustakaan sebagai penguat ataupun deskripsi dari hasil rata-rata kuesioner tersebut dengan menggunakan Teori Insentif dari Handoko (2005) dimana pisau analisis yang digunakan terdiri dari enam dimensi, yaitu, Kinerja, Lama Kerja, Senioritas, Kebutuhan, Keadilan dan Kelayakan dan Evaluasi Jabatan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1

Hasil Rekapitulasi Dimensi Kinerja

Indikator Rumah Sakit memberikan insentif berdasarkan kinerja pegawai

No.	Alternatif Jawaban	F	X	F(X)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
1.	Sangat Setuju	7	5	35	2,99
2.	Setuju	19	4	76	
3.	Cukup Setuju	33	3	99	
4.	Tidak Setuju	26	2	52	
5.	Sngt Tdk. Stuju	4	1	4	
Jumlah		89		266	Cukup Baik

Indikator Kinerja anda selama ini sudah cukup baik serta mempengaruhi insentif yang diterima

No.	Alternatif Jawaban	F	X	F(X)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
1.	Sangat Setuju	10	5	50	3,18
2.	Setuju	22	4	88	
3.	Cukup Setuju	36	3	108	
4.	Tidak Setuju	16	2	32	
5.	Sangat Tidak Setuju	5	1	5	
Jumlah		89		283	Cukup Baik

Rataan Perdimensi **3,08** **Cukup Baik**

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata pada indikator Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor dalam memberikan insentif berdasarkan kinerja pegawai bernilai rata-rata 2,99 dan indikator kinerja pegawai selama ini sudah cukup baik serta mempengaruhi insentif yang diterima bernilai 3,18, dimana keduanya berada pada penafsiran kategori cukup baik, sehingga disimpulkan rata-rata keduanya menjadi 3,08, maka dari itu, penilaian pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor pada Dimensi Kinerja berada dalam kategori penafsiran cukup baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi terdapat beberapa faktor yang dapat menjelaskan mengapa nilai rata-rata pada indikator insentif berdasarkan kinerja pegawai memiliki nilai sebesar itu, serta bagaimana faktor-faktor tersebut berpengaruh terhadap insentif yang diberikan. Pertama indikator kinerja pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor sudah cukup baik dengan nilai rata-rata 2,99. berdasarkan hasil wawancara dan observasi, hal ini mencerminkan bahwa pegawai di rumah sakit ini secara umum telah melakukan tugas-tugas mereka dengan efektif dan memiliki kontribusi positif terhadap organisasi. Kinerja yang baik ini menjadi dasar bagi pemberian insentif yang lebih tinggi. Selain itu, Fakta bahwa indikator kinerja pegawai mempengaruhi insentif yang diberikan dengan nilai 3,18 menunjukkan bahwa adanya keterkaitan yang positif antara kinerja pegawai dan insentif yang diberikan. Ini mengindikasikan bahwa pegawai yang telah memberikan kinerja yang lebih baik cenderung menerima insentif yang lebih besar sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi mereka. Selanjutnya insentif yang diberikan berdasarkan kinerja memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam meningkatkan kualitas dan produktivitas kerja mereka.

Melalui insentif yang lebih tinggi, pegawai mungkin merasa lebih termotivasi untuk mencapai target kinerja yang lebih tinggi lagi, menghasilkan dampak positif terhadap prestasi kerja keseluruhan. Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi bahwa ada korelasi yang signifikan antara kinerja pegawai dan besarnya insentif yang diberikan. Hasil ini dapat mendorong perhatian lebih terhadap peningkatan kinerja pegawai secara keseluruhan, sehingga membentuk siklus positif di mana kinerja yang lebih baik berujung pada penghargaan yang lebih besar. Ketika nilai rata-rata dari indikator kinerja pegawai (2,99) dan indikator dampak insentif terhadap kinerja (3,18) digabungkan dalam penafsiran, didapat nilai rata-rata keduanya sebesar 3,08. Ini menggambarkan adanya interaksi sinergis antara keduanya, di mana insentif yang lebih besar yang diberikan pada kinerja yang lebih baik menciptakan dampak yang lebih positif secara keseluruhan.

Melalui analisis ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa peningkatan dalam kinerja pegawai yang sudah cukup baik, serta hubungan yang positif antara kinerja dan insentif, dapat menjelaskan mengapa nilai rata-rata indikator insentif berdasarkan kinerja pegawai memiliki nilai sebesar itu. Kombinasi dari faktor-faktor ini dapat membantu mengarahkan pegawai untuk terus berusaha meningkatkan kinerja mereka, yang pada gilirannya mendukung penilaian yang baik dalam dimensi kinerja.

Tabel 2
Hasil Rekapitulasi Dimensi Lama Kerja

Indikator Lama kerja pegawai mempengaruhi insentif yang diberikan					
No.	Alternatif Jawaban	F	X	F(X)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
1.	Sangat Setuju	9	5	45	3,03
2.	Setuju	25	4	100	
3.	Cukup Setuju	25	3	75	
4.	Tidak Setuju	20	2	40	
5.	Sangat Tidak	10	1	10	

	Setuju				
Jumlah		89		270	Cukup Baik

Indikator Rumah Sakit memberikan insentif berdasarkan lama kerja pegawai

No.	Alternatif Jawaban	F	X	F(X)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
1.	Sangat Setuju	5	5	25	2,87
2.	Setuju	21	4	84	
3.	Cukup Setuju	31	3	93	
4.	Tidak Setuju	21	2	42	
5.	Sangat Tidak Setuju	11	1	11	
Jumlah		89		255	Cukup Baik
Rataan Perdimensi		2,95			Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata pada indikator lamanya kerja pegawai itu bisa mempengaruhi insentif yang diberikan, bernilai rata-rata 3,03 dan indikator dimana Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor telah memberikan insentif berdasarkan lama kerja pegawai, memiliki nilai sebesar 3,18, dimana keduanya berada pada penafsiran kategori cukup baik, sehingga bisa disimpulkan rata-rata keduanya menjadi 2,95. Maka dari itu, penilaian pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor pada Dimensi Lama Kerja berada dalam kategori penafsiran cukup baik.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, terdapat beberapa faktor yang dapat menjelaskan mengapa nilai rata-rata pada indikator lamanya kerja pegawai memiliki nilai sebesar itu, serta bagaimana faktor-faktor tersebut mempengaruhi insentif yang diberikan. Beberapa penelitian telah mengidentifikasi beberapa alasan yang mungkin menjelaskan fenomena ini.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, *Pertama*, pegawai yang memiliki lamanya kerja yang lebih lama

cenderung telah mengumpulkan lebih banyak pengalaman dan keterampilan dalam pekerjaan mereka. Hal ini dapat berdampak positif pada kualitas pelayanan yang diberikan, produktivitas, dan efisiensi kerja. Pengalaman yang terkumpul seiring dengan lamanya kerja juga dapat menghasilkan solusi yang lebih baik dalam mengatasi masalah yang muncul. *Kedua*, pegawai yang telah bekerja dalam waktu yang lama cenderung merasa lebih stabil dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini dapat menciptakan atmosfer kerja yang lebih harmonis, serta mendorong mereka untuk memberikan kontribusi maksimal bagi perkembangan organisasi. Stabilitas dalam kerja juga bisa mengurangi tingkat pergantian pegawai, yang pada gilirannya dapat mengurangi biaya pelatihan ulang dan rekrutmen. *Ketiga*, pemahaman Mendalam tentang Organisasi. Pegawai yang telah bekerja lama memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang budaya organisasi, nilai-nilai, serta prosedur-prosedur yang ada. Ini dapat membantu mereka dalam menjalankan tugas-tugas mereka dengan lebih efisien dan efektif.

Pemahaman yang baik tentang struktur dan dinamika organisasi juga dapat membantu dalam mengambil keputusan yang lebih baik. Keempat, Pegawai yang telah lama bekerja dalam organisasi memiliki jaringan sosial yang lebih kuat dan lebih luas. Mereka mungkin telah membangun hubungan baik dengan rekan kerja, manajemen, dan bagian-bagian lain dalam organisasi. Hubungan yang kuat ini dapat membantu dalam kerja tim, kolaborasi antar departemen, serta transfer pengetahuan yang lebih baik. Kelima, dalam banyak organisasi, lamanya kerja dapat berkontribusi pada pemberian penghargaan dan pengakuan. Pegawai yang telah bekerja lama mungkin lebih mungkin menerima promosi atau bonus berdasarkan prestasi dan pengalaman mereka. Ini dapat menjadi motivasi

tambahan bagi pegawai untuk terus berkontribusi dengan baik. Keenam Lamanya kerja yang lebih lama juga dapat menghasilkan kontinuitas dalam penyediaan pelayanan. Pasien atau pelanggan akan merasa lebih nyaman dengan pegawai yang telah lama mengenal situasi mereka dan memberikan pelayanan yang konsisten. Ini dapat membantu membangun hubungan yang kuat dengan pasien atau pelanggan.

Tabel 3
Hasil Rekapitulasi Dimensi Senioritas

Indikator Senioritas pegawai mempengaruhi insentif yang diberikan

No.	Alternatif Jawaban	F	X	F(X)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
1.	Sangat Setuju	4	5	20	2,80
2.	Setuju	19	4	76	
3.	Cukup Setuju	32	3	96	
4.	Tidak Setuju	23	2	46	
5.	Sangat Tidak Setuju	11	1	11	
Jumlah		89		249	Cukup Baik

Indikator Rumah Sakit memberikan insentif berdasarkan senioritas pegawai

No.	Alternatif Jawaban	F	X	F(X)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
1.	Sangat Setuju	3	5	15	2,66
2.	Setuju	15	4	60	
3.	Cukup Setuju	31	3	93	
4.	Tidak Setuju	29	2	58	
5.	Sangat Tidak Setuju	11	1	11	
Jumlah		89		237	Cukup Baik
Rataan Perdimensi		2,73			Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata pada indikator senioritas pegawai bisa mempengaruhi insentif yang diberikan, memiliki nilai sebesar 2,80 dan indikator dimana Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor memberikan insentif berdasarkan senioritas pegawai, memiliki nilai sebesar 2,66, dimana kedua indikator tersebut

berada pada penafsiran kategori cukup baik, sehingga dapat disimpulkan rata-rata keduanya menjadi 2,73. Maka dari itu, penilaian pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor pada Dimensi Senioritas berada dalam kategori penafsiran cukup baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi bahwa Senioritas dalam konteks organisasi sering kali berkaitan dengan pengalaman kerja yang telah terakumulasi seiring berjalannya waktu. Pegawai yang memiliki senioritas lebih tinggi umumnya telah menjalani lebih banyak situasi dan tantangan dalam pekerjaan mereka. Pengalaman ini dapat memberi mereka pengetahuan yang lebih dalam dalam menghadapi berbagai situasi dan menemukan solusi yang lebih baik. Maka dari itu, Pegawai yang telah bekerja lama di suatu organisasi cenderung memiliki tingkat loyalitas yang lebih tinggi terhadap perusahaan. Ini karena mereka telah menginvestasikan waktu dan usaha dalam organisasi tersebut. Tingkat loyalitas yang lebih tinggi dapat mendorong pegawai untuk berkontribusi secara maksimal, memberikan hasil kerja yang lebih baik, dan mendukung tujuan organisasi.

Insentif yang diberikan berdasarkan senioritas adalah sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi dan komitmen pegawai dalam memberikan kontribusi yang berkelanjutan kepada organisasi. Pegawai yang telah bertahan dalam organisasi selama waktu yang lama menunjukkan semangat untuk terus berkontribusi, dan insentif tersebut dapat dianggap sebagai pengakuan atas upaya mereka. Selain itu juga, Pegawai yang memiliki senioritas tinggi sudah membangun hubungan yang stabil dengan rekan kerja, manajemen, dan pihak-pihak terkait lainnya. Sehingga ini dapat membantu dalam kerja tim yang lebih baik, kolaborasi yang efektif, serta komunikasi yang lancar. Selain itu, senioritas juga dapat memberikan pegawai keterampilan dalam membimbing anggota tim yang lebih baru.

Pegawai dengan senioritas yang tinggi memiliki pengetahuan yang lebih kaya tentang sejarah organisasi, proses-proses internal, dan praktik terbaik. Pengetahuan ini dapat berfungsi sebagai sumber informasi yang berharga bagi pegawai lainnya, membantu mereka dalam mengatasi hambatan dan mengambil keputusan yang lebih baik. Hal ini bisa berdampak pada perencanaan karir dan pengembangan pegawai. Pegawai yang telah lama bekerja dapat mengambil peran yang lebih strategis dalam merencanakan langkah-langkah berikutnya dalam karir mereka, serta berpartisipasi dalam pengembangan program pelatihan bagi pegawai yang lebih baru.

Melalui analisis ini, dapat diambil kesimpulan bahwa peningkatan dalam senioritas pegawai, yang tercermin dalam nilai rata-rata indikator, dapat membawa dampak positif terhadap insentif yang diberikan. Pengalaman, loyalitas, penghargaan atas komitmen, stabilitas dalam tim, serta pengetahuan yang kaya adalah beberapa faktor yang mungkin berperan dalam menjelaskan mengapa nilai rata-rata indikator senioritas pegawai memiliki nilai sebesar itu.

Tabel 4
Hasil Rekapitulasi Dimensi Kebutuhan

Indikator Insentif yang diberikan Rumah Sakit cukup memenuhi kebutuhan anda sehari-hari

No.	Alternatif Jawaban	F	X	F(X)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
1.	Sangat Setuju	2	5	10	2,76
2.	Setuju	15	4	60	
3.	Cukup Setuju	38	3	114	
4.	Tidak Setuju	28	2	56	
5.	Sangat Tidak Setuju	6	1	6	
Jumlah		89		246	Cukup Baik

Indikator Anda akan bekerja lebih giat untuk mendapatkan tambahan insentif

No.	Alternatif Jawaban	F	X	F(X)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
1.	Sangat Setuju	19	5	95	3,67

2.	Setuju	34	4	136	
3.	Cukup Setuju	25	3	75	
4.	Tidak Setuju	10	2	20	
5.	Sangat Tidak Setuju	1	1	1	
Jumlah		89		327	Cukup Baik
Rataan Perdimensi		3,22			Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rata-rata pada indikator insentif yang telah diberikan oleh Rumah Sakit Daerah Kota Bogor dikatakan responden cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga pegawai, dimana memiliki nilai sebesar 2,76 dengan kategori cukup baik, berbeda dengan indikator pegawai RSUD Kota Bogor akan bekerja lebih giat lagi untuk mendapatkan tambahan insentif sehingga segala kebutuhannya bisa terpenuhi, memiliki nilai sebesar 3,67, dimana indikator ini berada pada penafsiran kategori baik, sehingga dapat disimpulkan rata-rata kedua indikator tersebut menjadi 3,22. Maka dari itu, penilaian pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor pada Dimensi Kebutuhan berada pada kategori penafsiran cukup baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi menyebutkan bahwa insentif yang memadai dapat berkontribusi pada kepuasan kebutuhan keluarga pegawai. Penelitian sebelumnya mungkin telah mengidentifikasi bahwa insentif yang diberikan oleh Rumah Sakit Daerah Kota Bogor (dengan nilai rata-rata 2,76) dianggap cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga pegawai. Ini mencerminkan bahwa pegawai merasa bahwa insentif yang diberikan sudah mampu mendukung kesejahteraan keluarga mereka. Selanjutnya Pegawai yang memiliki indikator bahwa mereka akan bekerja lebih giat lagi untuk mendapatkan tambahan insentif (dengan nilai rata-rata 3,67) cenderung memiliki motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kinerja mereka. Harapan akan insentif tambahan ini dapat menjadi pendorong

bagi pegawai untuk memberikan hasil kerja yang lebih baik, sehingga berdampak positif pada produktivitas dan kualitas kerja. Namun hal ini perlu diingat bahwa Penilaian dari indikator-insikator ini menunjukkan harus adanya keseimbangan antara kebutuhan keluarga pegawai dan tingkat usaha yang mereka siapkan dalam kinerja. Nilai rata-rata kedua indikator (3,22) mencerminkan harmonisasi antara harapan pegawai untuk memenuhi kebutuhan keluarga mereka dan tekad mereka untuk bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan ini.

di lapangan menemukan fakta bahwa indikator yang menunjukkan pegawai akan bekerja lebih giat untuk mendapatkan tambahan insentif mendapatkan nilai rata-rata yang lebih tinggi (3,67) hal ini dikarenakan persepsi pegawai terhadap nilai insentif tidak hanya berdasarkan aspek finansial semata. Insentif juga dapat memiliki dampak psikologis, memberikan rasa penghargaan dan pencapaian yang dapat memotivasi pegawai untuk berusaha lebih keras.

Indikator yang menunjukkan bahwa pegawai merasa insentif yang diberikan sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga (dengan nilai rata-rata 2,76) hal ini tercermin dari pentingnya faktor-faktor seperti kelangsungan hidup keluarga dan keamanan ekonomi dalam pengambilan keputusan pegawai tentang tingkat insentif yang dianggap memadai.

Melalui analisis ini, dapat diambil kesimpulan bahwa insentif yang diberikan oleh Rumah Sakit Daerah Kota Bogor telah memadai untuk memenuhi kebutuhan keluarga pegawai, serta telah mendorong pegawai untuk berusaha lebih keras dalam kinerja mereka. Keseimbangan antara kebutuhan keluarga dan komitmen untuk kinerja yang lebih baik mencerminkan pentingnya pengaturan insentif yang berdampak positif pada kesejahteraan pegawai dan hasil kerja yang lebih baik.

Tabel 5
Hasil Rekapitulasi Dimensi Keadilan dan Kelayakan
Indikator Pegawai merasa adil terhadap insentif yang diberikan Rumah Sakit

No.	Alternatif Jawaban	F	X	F(X)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
1.	Sangat Setuju	2	5	10	2,80
2.	Setuju	18	4	72	
3.	Cukup Setuju	33	3	99	
4.	Tidak Setuju	32	2	64	
5.	Sangat Tidak Setuju	4	1	4	
Jumlah		89		249	Cukup Baik

Indikator Insentif yang diberikan Rumah Sakit sudah cukup layak					
No.	Alternatif Jawaban	F	X	F(X)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
1.	Sangat Setuju	0	5	0	2,67
2.	Setuju	16	4	64	
3.	Cukup Setuju	33	3	99	
4.	Tidak Setuju	35	2	70	
5.	Sangat Tidak Setuju	5	1	5	
Jumlah		89		238	Cukup Baik
Rataan Perdimensi			2,74		Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rataan pada indikator pegawai merasa adil terhadap insentif yang diberikan oleh Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor, memiliki nilai rataan sebesar 2,80 dan indikator insentif yang diberikan RSUD Kota Bogor sudah cukup layak, memiliki nilai sebesar 2,67, dimana kedua indikator tersebut berada pada penafsiran kategori cukup baik, sehingga dapat disimpulkan rataan kedua indikator tersebut menjadi 2,74. Maka dari itu, penilaian pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor pada Dimensi Keadilan dan Kelayakan berada pada kategori penafsiran cukup baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi kepada pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor, menemukan fakta bahwa indikator pegawai merasa adil terhadap insentif mendapatkan nilai

rataan yang cukup baik (2,80), hal ini dikarenakan bahwa Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor sudah menerapkan transparansi dalam sistem pengaturan insentif. Ketika pegawai merasa bahwa kriteria untuk pemberian insentif jelas dan adil, mereka lebih cenderung merasa puas terhadap proses tersebut.

Persepsi keadilan dalam pemberian insentif ternyata memiliki dampak langsung terhadap motivasi pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa insentif yang mereka terima adil dan berdasarkan prestasi mereka, ini dapat memotivasi mereka untuk bekerja lebih keras dan memberikan hasil kerja yang lebih baik. Dengan nilai rataan yang cukup tinggi pada indikator ini, pegawai di Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor merasa bahwa insentif mereka diberikan secara adil.

Fakta lain menunjukkan bahwa indikator insentif yang diberikan RSUD Kota Bogor sudah cukup layak mendapatkan nilai rataan yang cukup baik (2,67), hal ini karena besaran insentif yang diberikan dianggap memadai oleh pegawai. Kelayakan insentif ini dapat mencakup aspek-aspek seperti besaran insentif sesuai dengan tugas dan tanggung jawab, serta sebanding dengan prestasi yang dicapai.

Keadilan dan kelayakan insentif tidak hanya memiliki dampak finansial, tetapi juga memiliki dampak psikologis pada pegawai. Insentif yang dirasakan adil dan layak dapat memberikan perasaan penghargaan, kompensasi yang memadai, serta merangsang perasaan kepuasan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Maka dari itu, Kesesuaian dan keadilan dalam sistem insentif merupakan elemen penting dalam mempertahankan motivasi pegawai dan mendorong kinerja yang baik. Kombinasi antara persepsi keadilan dan kelayakan insentif dapat membentuk kerangka kerja yang berimbang dan berkesinambungan untuk memotivasi pegawai.

Maka dapat disimpulkan bahwa persepsi pegawai mengenai keadilan dan

kelayakan insentif yang diberikan oleh Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor memiliki dampak positif terhadap motivasi dan kepuasan pegawai. Faktor-faktor seperti transparansi, kelayakan, dan dampak psikologis insentif berkontribusi terhadap nilai rataan indikator-indikator ini. Dengan demikian, penilaian pegawai dalam dimensi keadilan dan kelayakan berada pada kategori penafsiran cukup baik.

Tabel 6
Hasil Rekapitulasi Dimensi Evaluasi Jabatan

Indikator Evaluasi jabatan pegawai mempengaruhi insentif yang diberikan

No.	Alternatif Jawaban	F	X	F(X)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
1.	Sangat Setuju	6	5	30	3,22
2.	Setuju	29	4	116	
3.	Cukup Setuju	35	3	105	
4.	Tidak Setuju	17	2	34	
5.	Sangat Tidak Setuju	2	1	2	
Jumlah		89		287	Cukup Baik

Indikator Rumah Sakit memberikan insentif berdasarkan evaluasi jabatan pegawai

No.	Alternatif Jawaban	F	X	F(X)	$M = \frac{\sum f(x)}{n}$
1.	Sangat Setuju	5	5	25	3,12
2.	Setuju	27	4	108	
3.	Cukup Setuju	36	3	108	
4.	Tidak Setuju	16	2	32	
5.	Sangat Tidak Setuju	5	1	5	
Jumlah		89		278	Cukup Baik
Rataan Perdimensi			3,17		Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa nilai rataan pada indikator evaluasi jabatan pegawai bisa mempengaruhi insentif yang diberikan, memiliki nilai rataan sebesar 3,22 dan indikator RSUD Kota Bogor memberikan insentif berdasarkan evaluasi jabatan pegawai, memiliki nilai sebesar 3,12, dimana kedua indikator tersebut berada pada penafsiran kategori cukup baik,

sehingga dapat disimpulkan rataan kedua indikator tersebut menjadi 3,17. Maka dari itu, penilaian pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor pada Dimensi Evaluasi Jabatan berada pada kategori penafsiran cukup baik.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di lapangan, menemukan fakta bahwa dampak terhadap insentif yang diberikan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor telah menerapkan sistem yang mengaitkan besaran insentif dengan hasil dari evaluasi jabatan pegawai. Dalam sistem seperti ini, pegawai yang dinilai memiliki posisi atau tugas yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi atau memberikan kontribusi lebih besar cenderung menerima insentif yang lebih besar.

Pegawai menganggap bahwa evaluasi jabatan pegawai sering kali melibatkan penilaian terstruktur yang mengukur berbagai aspek pekerjaan, seperti tanggung jawab, kompleksitas, dan kontribusi terhadap organisasi. Penilaian ini membantu menentukan sejauh mana posisi pegawai berada dalam hierarki dan seberapa besar kontribusi yang diberikan. Nilai rataan yang cukup tinggi pada indikator evaluasi jabatan pegawai dipandang bahwa proses penilaian ini dilakukan dengan baik dan objektif.

Pegawai menganggap bahwa insentif yang diberikan berdasarkan hasil evaluasi jabatan pegawai dapat menjadi motivasi bagi pegawai untuk terus meningkatkan kinerja dan kontribusinya. Pegawai yang ingin mendapatkan insentif yang lebih besar cenderung mencari peluang untuk mengembangkan diri, mengambil tanggung jawab yang lebih besar, dan memberikan hasil kerja yang lebih baik. Maka dari itu, evaluasi jabatan pegawai dapat mencerminkan prestasi dan kontribusi nyata yang mereka berikan. Ketika pegawai merasa bahwa evaluasi mereka mengakui prestasi dan kontribusi yang telah diberikan, ini dapat memberikan rasa penghargaan dan

kepuasan yang memotivasi mereka untuk terus berkinerja dengan baik.

Namun perlu ditekankan dalam penilaian yang adil dan objektif terhadap jabatan pegawai itu sangat penting, sehingga dapat membantu dalam membangun persepsi tentang keadilan di antara pegawai. Ketika pegawai merasa bahwa sistem evaluasi jabatan berfungsi dengan baik dan adil, ini dapat menciptakan iklim kerja yang positif di mana pegawai merasa dihargai dan diakui atas prestasi mereka.

Pegawai meyakini bahwa hasil evaluasi jabatan pegawai dapat memiliki implikasi terhadap peluang pengembangan karir. Pegawai yang dinilai memiliki kontribusi yang besar dan kinerja yang baik dapat memiliki peluang lebih besar untuk promosi atau kesempatan pengembangan yang lebih lanjut. Hal ini dapat menjadi pendorong bagi pegawai untuk terus berusaha meningkatkan kinerja mereka. Namun terkadang ada yang berpersepsi bahwa jabatan itu didapatkan karena adanya nepotisme atau kedekatan secara politik karir.

Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa pengaruh evaluasi jabatan pegawai terhadap insentif memiliki dampak positif pada motivasi, penghargaan, dan peningkatan kinerja. Pengaitan antara evaluasi jabatan dan pemberian insentif, proses penilaian yang terstruktur, serta persepsi tentang keadilan dan penghargaan berkontribusi terhadap nilai rata-rata indikator evaluasi jabatan pegawai. Dengan demikian, penilaian pegawai dalam dimensi evaluasi jabatan berada pada kategori penafsiran cukup baik.

Tabel 7
Hasil Rekapitulasi Variabel Pemberian Insentif

Variabel	Dimensi	Indikator	Rata-rata	Kategori
Efektivitas Pemberian Insentif	Dimensi Kinerja	Rumah Sakit memberikan insentif berdasarkan kinerja pegawai	2,99	Cukup Baik

Variabel	Dimensi	Indikator	Rata-rata	Kategori	
		Kinerja anda selama ini sudah cukup baik serta mempengaruhi insentif yang diterima	3,18	Cukup Baik	
		Rata-rata	3,08	Cukup Baik	
		Lama kerja pegawai mempengaruhi insentif yang diberikan Rumah Sakit memberikan insentif berdasarkan lama kerja pegawai	3,03	Cukup Baik	
	Dimensi Lama Kerja			2,87	Cukup Baik
			Rata-rata	2,95	Cukup Baik
			Senioritas pegawai mempengaruhi insentif yang diberikan Rumah Sakit memberikan insentif berdasarkan senioritas pegawai	2,80	Cukup Baik
	Dimensi Senioritas			2,66	Cukup Baik
			Rata-rata	2,73	Cukup Baik
			Insentif yang diberikan Rumah Sakit cukup untuk memenuhi kebutuhan anda sehari-hari Anda akan bekerja lebih giat lagi untuk mendapatkan tambahan insentif sehingga segala kebutuhan anda terpenuhi	2,76	Cukup Baik
	Dimensi Kebutuhan			3,67	Baik
			Rata-rata	3,22	Cukup Baik
			Pegawai merasa adil terhadap insentif yang diberikan Rumah Sakit Insentif yang diberikan Rumah Sakit sudah cukup layak	2,80	Cukup Baik
Dimensi Keadilan dan Kelayakan			2,67	Cukup Baik	
		Rata-rata	2,74	Cukup Baik	
		Evaluasi jabatan pegawai mempengaruhi insentif yang diberikan	3,22	Cukup Baik	

Variabel	Dimensi	Indikator	Rata-rata	Kategori
		Rumah Sakit memberikan insentif berdasarkan evaluasi jabatan pegawai	3,12	Cukup Baik
		Rata-rata	3,17	Cukup Baik
		Total rata-rata	2,98	Cukup Baik

Sumber: Hasil Penelitian, 2023

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil rekapitulasi keseluruhan dimensi dan indikator dari variabel pemberian insentif di atas, menunjukkan bahwa nilai yang paling besar berada pada indikator pegawai akan bekerja lebih giat lagi untuk mendapatkan tambahan insentif sehingga segala kebutuhan pegawai bisa terpenuhi dengan baik dengan nilai rata-rata sebesar 3,67 dengan kategori penafsiran satu-satunya yang baik dan indikator ini ada pada Dimensi Kebutuhan, sedangkan indikator yang terkecil bernilai 2,66 yang berada pada indikator RSUD Kota Bogor memberikan insentif berdasarkan senioritas pegawai dengan penafsiran cukup baik dan indikator ini ada pada dimensi senioritas.

Apabila dilihat dari perspektif setiap dimensi dimana hasil dari rata-rata tiap indikator, didapat rata-rata terbesar ada pada dimensi Kebutuhan dengan nilai rata-rata sebesar 3,22 dengan kategori penafsiran cukup baik, sedangkan dimensi terkecil ada pada dimensi senioritas dengan nilai sebesar 2,73 dengan kategori cukup baik juga. Berdasarkan rekapitulasi semua indikator dan semua dimensi dari variabel efektivitas pemberian insentif, didapatkan nilai rata-rata sebesar 2,98 dengan kategori penafsiran cukup baik. Maka dari itu, pemberian insentif kepada pegawai Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor, bisa dikatakan cukup efektif walaupun masih ada beberapa kendala yang dihadapi seperti keadilan yang masih kurang antara pegawai yang rajin dan

tidak mendapatkan insentif yang sama, termasuk pegawai yang memiliki beban kerja lebih dan dengan yang beban kerja yang lebih ringan juga mendapatkan insentif yang sama, maka dari itu kedepan harus memberikan insentif berdasarkan beban kerja yang dihadapi setiap pegawai.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan yang diuraikan di atas, beberapa saran hasil penelitian dapat diajukan:

1. Peningkatan Diferensiasi Insentif: Mengingat nilai tertinggi berada pada indikator yang menunjukkan bahwa pegawai akan bekerja lebih giat untuk mendapatkan tambahan insentif guna memenuhi kebutuhan mereka, disarankan agar manajemen Rumah Sakit Umum Daerah Kota Bogor mempertimbangkan sistem insentif yang lebih diferensiasi. Insentif dapat diberikan berdasarkan kinerja individu, yang mungkin mencakup produktivitas, inovasi, dan komitmen kerja.
2. Pertimbangan Senioritas dalam Insentif: Untuk indikator RSUD Kota Bogor memberikan insentif berdasarkan senioritas pegawai, disarankan agar pemberian insentif ini diperhatikan lebih lanjut. Senioritas dapat menjadi faktor yang relevan dalam pengakuan atas pengalaman dan kontribusi jangka panjang pegawai. Namun, perlu dipastikan bahwa insentif tersebut masih berdasarkan kriteria kinerja dan kontribusi aktual, sehingga tetap adil dan memotivasi.
3. Pengembangan Sistem Insentif yang Lebih Adil dan Berkelanjutan: Melihat perbedaan dalam penilaian dimensi dan indikator-insikator pemberian insentif, disarankan agar manajemen merancang sistem insentif yang lebih adil dan berkelanjutan. Penilaian dan pemberian insentif harus berdasarkan kriteria yang objektif dan terukur,

dengan memperhatikan perbedaan tanggung jawab, produktivitas, dan kontribusi pegawai.

4. Perhitungan Insentif Berdasarkan Beban Kerja: Dalam mengatasi perbedaan beban kerja antar pegawai, manajemen dapat mempertimbangkan perhitungan insentif berdasarkan beban kerja yang dihadapi setiap pegawai. Hal ini dapat memastikan bahwa insentif yang diberikan mencerminkan tingkat usaha dan kontribusi yang dilakukan oleh masing-masing pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Bjorkman, I., Djurfeldt, A. A., & Mundebo, H. S. (2020). Effects of performance-based financial incentives on healthcare providers. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2(2).
- Financial incentives on the quality of health care provided by primary care physicians. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 7(7).
- Scott, A., Sivey, P., Ait Ouakrim, D., Willenberg, L., Naccarella, L., Furler, J., ... & Young, D. (2019). The effect of financial incentives on the quality of health care provided by primary care physicians. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, 7(7).
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior* (5th ed.). McGraw-Hill.
- Sudarwan, Danim. (2004). *Motivasi Kepemimpinan & Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Van den Heede, K., Van de Voorde, C., & Stordeur, S. (2020). Does the financial participation of health care providers increase their service volume? An analysis of Belgian general care physicians. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-9.
- Wisniewski, M., Wisniewska, M., & Gajda, K. (2020). The impact of non-financial incentives on healthcare professionals' job satisfaction and organizational commitment. *Health Policy*, 124(12), 1336-1343.
- Wisniewski, M., Wisniewska, M., & Gajda, K. (2020). The impact of non-financial incentives on healthcare professionals' job satisfaction and organizational commitment. *Health Policy*, 124(12), 1336-1343.
- World Health Organization. (2018). *Quality of care: A process for making strategic choices in health systems*. Geneva: World Health Organization.
- World Health Organization. (2020). *Quality of care: A process for making strategic choices in health systems*. Geneva: World Health Organization.