

Analisis Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Instalasi Radioterapi di RS Hasan Sadikin Bandung

Silvia Octaviani¹, Agus Alamsyah²

¹⁻² Universitas Teknologi Digital

Email: Silvia11211398@digitechuniversity.ac.id¹, Agusalamsyah@digitechuniversity.ac.id²

Alamat: Jl. Cibogo Indah 3 Bodogol, Kec. Rancasari, Kota Bandung, Jawa Barat

Korespondensi Penulis: Silvia11211398@digitechuniversity.ac.id

Abstract. Performance appraisal is a very important factor for measuring and evaluating employee performance in a company. This study aims to analyze the importance of the performance appraisal system on the work motivation of employees of the Radiotherapy Installation at RSHS Bandung. This study uses a descriptive qualitative method, which is naturalistic through interviews with five informants, namely the Secretary, Radiographer, Nurse, and Medical Records Staff. The results of this study indicate that the performance appraisal system implemented in the Radiotherapy Installation uses the e-Kinerja application of Permenpan No.6 of 2022. The performance appraisal system helps the employee performance evaluation process objectively and in a structured manner, based on individual performance indicators set by the Head of the Radiotherapy Installation. It is also known that employee work motivation is influenced by psychological needs, a positive work environment, training and development, compensation, support and appreciation from superiors. A transparent performance appraisal system has a positive influence on employee work motivation supported by the percentage level of successful performance achievement in the first quarter of 2022 which started from 91.6% and increased to 93% in the fourth quarter of 2022. This figure of 93% is stable until the fourth quarter of 2023. This study concludes that a well-implemented performance appraisal system can increase employee motivation and productivity. Suggestions for radiotherapy installation management are to increase supervision of employee time discipline, such as imposing strict sanctions on employees who violate working hours.

Keywords: Performance Assessment System, Work Motivation, Employee Performance.

Abstrak. Penilaian kinerja merupakan faktor yang sangat penting untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pentingnya sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan Instalasi Radioterapi di RSHS Bandung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, yang bersifat naturalistik melalui wawancara kepada lima informan yaitu Sekretaris, Radiografer, Perawat, dan Staff Rekam Medis. Hasil penelitian ini menunjukkan, sistem penilaian kinerja yang diterapkan di Instalasi Radioterapi menggunakan aplikasi e-Kinerja Permenpan No.6 Tahun 2022. Sistem penilaian kinerja membantu proses evaluasi kinerja karyawan secara objektif dan terstruktur, berdasarkan indikator kinerja individu yang ditetapkan oleh Kepala Instalasi Radioterapi. Diketahui juga bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan psikologis, lingkungan kerja yang positif, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, dukungan dan apresiasi dari atasan. Sistem penilaian kinerja yang transparan, memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan didukung berdasarkan dengan tingkat presentase keberhasilan capaian kinerja pada triwulan 1 2022 yang dimulai dari 91,6% dan terjadi peningkatan hingga mencapai 93% pada triwulan 4 tahun 2022. Angka 93% ini stabil hingga triwulan 4 tahun 2023. Penelitian ini menyimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Saran manajemen instalasi radioterapi perlu meningkatkan pengawasan terhadap kedisiplinan waktu karyawan, seperti memberikan sanksi tegas terhadap karyawan yang melanggar waktu kerja.

Kata kunci: Sistem Penilaian Kinerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

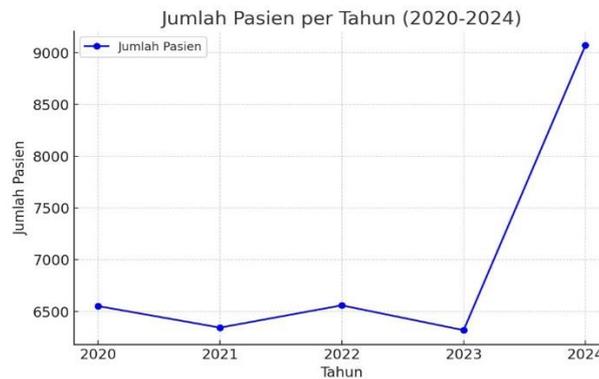
1. LATAR BELAKANG

Perubahan teknologi merupakan komponen yang sangat penting dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) di dunia kerja, termasuk di sektor kesehatan. Tuntutan kinerja optimal dari karyawan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan,

khususnya instalasi radioterapi di RSHS Bandung. Teknologi yang semakin canggih di era globalisasi, menuntut perusahaan untuk melakukan adaptasi, sistem penilaian kinerja menjadi salah satu komponen yang paling penting dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sistem penilaian kinerja adalah suatu proses sistematis untuk mengukur, mengevaluasi, menilai, dan memberikan umpan balik terhadap kinerja karyawan yang dikaitkan pada suatu periode tertentu. Sistem penilaian e-kinerja yang diterapkan di instalasi radioterapi memiliki peranan yang penting dalam membantu manajemen rumah sakit untuk menilai sejauh mana karyawan memenuhi standar kerja, dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan serta mengidentifikasi kebutuhan pengembangan dan pelatihan dengan melihat prestasi yang dicapai dari setiap karyawan, baik, sedang, ataupun buruk.

Menurut G, Saryadi dan Nurseto (2017), penilaian kinerja didefinisikan sebagai suatu proses perusahaan dalam melaksanakan penilaian kinerja, untuk melakukan evaluasi *job performance*, yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, departemen SDM, maupun karyawan untuk membuat perencanaan, pengembangan karir, peningkatan bonus dan gaji, serta pengambilan keputusan lainnya. Penilaian kinerja tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi penting juga untuk dilakukan analisis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahannya dalam memotivasi kerja karyawan. Salah satu unit yang memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah Instalasi Radioterapi, yang terdiri dari 41 karyawan, termasuk dokter, perawat, radiografer, fisikawan medis, teknisi alat radiasi, petugas keamanan, dan petugas kebersihan.

Instalasi Radioterapi adalah layanan medis di RS Hasan Sadikin Bandung yang mencakup konsultatif, promotif, kuratif, dan paliatif untuk penyakit tumor, baik ganas maupun jinak. Pelayanan ini ditujukan kepada pasien dan masyarakat yang memerlukan pengobatan radioterapi dengan menggunakan sumber radiasi pengion, sebagai upaya untuk mematikan atau menghentikan kemampuan reproduksi sel tumor dalam tubuh pasien, sekaligus membatasi kerusakan jaringan agar tidak mengganggu kualitas hidup pasien. Jumlah pasien yang dilayani di Instalasi Radioterapi, berdasarkan angka grafik periode 2020 s/d 2024. Terlihat lonjakan signifikan pada tahun 2024 dibandingkan tahun-tahun sebelumnya baik pasien BPJS maupun Non BPJS, berdasarkan data pendaftaran pasien secara online yang telah diverifikasi oleh bagian pendaftaran rekam medis di Instalasi Radioterapi.

Grafik 1.1 Data Pasien

Karyawan instalasi radioterapi dihadapkan pada tekanan kerja yang berisiko tinggi akan paparan radiasi. Motivasi yang rendah dapat berpengaruh terhadap kualitas kerja karyawan, seperti pada pelayanan pasien, tingkat kesalahan kerja, bahkan kepuasan terhadap kinerja karyawan itu sendiri. Oleh karena itu, analisis sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja karyawan sangat penting untuk dilaksanakan.

Dalam penerapan sistem penilaian kinerja di instalasi radioterapi, masih ditemukan adanya permasalahan pada karyawan itu sendiri. Masih ada karyawan yang kurang memahami pentingnya kedisiplinan kerja, sehingga menjadi suatu tantangan yang signifikan bagi instalasi radioterapi RSHS, karena kurangnya semangat karyawan dalam bekerja, ketidak tepatan waktu dalam memberikan pelayanan kepada pasien menjadi hal yang sering terjadi. Meskipun tuntutan waktu kehadiran maksimal pada pukul 07.30, tetapi masih ada karyawan yang datang tidak sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Adanya fenomena tersebut tidak hanya mengganggu kelancaran operasional instalasi radioterapi saja, tetapi juga dapat berpengaruh terhadap ketidaksesuaian antara kebijakan yang ada dengan perilaku karyawan di lapangan, yang menyebabkan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan itu menurun. Sesuai dengan pendapat yang diutarakan oleh Hidayat et al., (2020), motivasi kerja adalah keinginan, semangat, dan pendorong utama dalam diri seseorang. Motivasi berkaitan dengan faktor psikologis manusia yang mencerminkan sikap, kebutuhan, serta kepuasan yang dialami individu. Sementara itu, dorongan eksternal berasal dari pimpinan. Jika kondisi ini terjadi, maka dapat menghambat proses pengembangan karir dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, serta menyebabkan tingkat *turnover* yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan upaya lebih lanjut untuk meningkatkan pemahaman mengenai sistem penilaian kinerja yang dapat membantu perusahaan menciptakan motivasi kerja terhadap karyawan di lingkungan kerja yang lebih efektif dan efisien.

Analisis terhadap sistem penilaian kinerja yang efektif akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan produktivitas dan mutu pelayanan di instalasi radioterapi. Sistem ini mempengaruhi motivasi kerja baik individu ataupun tim. Maka dari itu, analisis sistem penilaian kinerja yang efektif ini sangat penting untuk dilakukan, karena dapat mengukur sejauh mana sistem penilaian kinerja mempengaruhi motivasi untuk bekerja. Sistem ini juga membantu menentukan tantangan dari pimpinan sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan, seperti mengoptimalkan *input* melalui pelatihan pengembangan karir, penyesuaian insentif, serta memantau *output* secara berkala untuk mencapai tujuan instalasi radioterapi.

2. KAJIAN TEORITIS

A. Landasan Teori

1) Sistem Penilaian Kinerja

Menurut John Mc Manama sistem adalah sebuah struktur konseptual yang tersusun dari fungsi-fungsi yang saling berhubungan yang bekerja sebagai suatu kesatuan organik untuk mencapai suatu hasil yang digunakan secara efektif dan efisien. Sistem penilaian ini, berfungsi sebagai alat untuk membantu manajemen dalam memberikan evaluasi, mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan karyawan, serta menyusun rencana pengembangan karyawan ke depannya. (Pringadi, 2021). Sistem penilaian kinerja adalah instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia, yang berfungsi untuk menilai, mengukur, dan mengelola kinerja karyawan melalui fitur utama yang terdapat di dalamnya.

Berdasarkan uraian diatas, disimpulkan sistem penilaian adalah proses yang dirancang secara sistematis oleh organisasi atau instansi untuk menilai, mengukur dan menyusun kinerja karyawan berdasarkan tujuan, standar, dan kriteria yang ditetapkan, membantu manajemen dalam menyusun rencana pengembangan yang tepat guna meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan secara efektif dan efisien.

2) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem terstruktur secara formal, sehingga menjadi bagian penting bagi manajemen sumber daya manusia dengan tujuan untuk mengevaluasi kualitas kerja, inisiatif karyawan, kehadiran, dan kerjasama tim dalam meningkatkan performa karyawan dalam organisasi. Menurut Titus Indrajaya, et al, (2021), penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi sejauh mana kinerja individu atau tim untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam perencanaan strategis organisasi mulai dari visi, misi, sasaran, dan tujuan organisasi (Khaeruman et al, 2023).

Pendapat Fauzi dan Hidayat dalam Tafonao (2023), mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai suatu langkah yang dilakukan perusahaan guna mengukur dan mengevaluasi tugas individu dalam penilaian konteks kerja, akuntabilitas, serta kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan dari organisasi dalam periode yang telah ditentukan, yang mencakup aspek kualitatif dan kuantitatif dari kinerja karyawan.

Sulaksono (2015:95), mengemukakan pendapat bahwa evaluasi kinerja didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan organisasi dalam menilai dan mengevaluasi karyawan melalui prestasi kerja. Sedangkan menurut Wijono (2015:35), berpendapat bahwa penilaian kinerja sebagai proses yang melibatkan evaluasi kinerja karyawan secara berkala sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan (Tafonao, 2023).

Dari uraian di atas dapat disimpulkan, penilaian kinerja adalah proses teratur yang dilakukan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja individu atau tim berdasarkan ketetapan standar perusahaan

3) Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu alat sistematis yang digunakan oleh manajemen sumber daya manusia, untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara berkala. Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk mengetahui keunggulan serta area yang perlu diperbaiki dari karyawan, dengan menyediakan evaluasi konstruktif dan menyusun program peningkatan yang tepat untuk meningkatkan kinerja dan potensi karyawan dalam pengembangan karir berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pendapat Rivai yang dikutip dalam (Khaeruman et al., 2021) ia mengemukakan bahwa terdapat manfaat dari penilaian kinerja yaitu:

- a) Manfaat bagi karyawan yang dinilai
 1. Meningkatkan semangat.
 2. Adanya kejelasan terhadap standar hasil yang diharapkan.
 3. Memberikan pemahaman terkait kelemahan dan kekuatan kinerja karyawan.
- b) Manfaat bagi penilai (manajer atau *supervisor*)
 1. Memberikan kesempatan untuk mengukur dan mengevaluasi kerja pegawai untuk perbaikan manajemen sumber daya dimasa yang akan datang.
 2. Meningkatkan kepuasan kerja baik untuk manajer maupun karyawan.
- c) Manfaat bagi perusahaan
 1. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
 2. Memberikan pandangan yang lebih jelas terkait dengan tugas dan tanggung jawab karyawan.

4) Indikator Penilaian Kinerja

Indikator penilaian kinerja, berfungsi untuk mengukur pencapaian kerja karyawan dalam perusahaan disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab karyawan, untuk mencapai tujuan perusahaan. Maka dari itu, untuk mencapai tujuan dari perusahaan diperlukan penilaian kinerja karyawan, untuk mencapai visi dan misi perusahaan untuk menilai keberhasilan atau tidaknya karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang, maka dibutuhkan indikator yang dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan.

Menurut Robbins yang dikutip dalam Revita et al., (2023) berpendapat indikator yang dapat digunakan untuk mengevaluasi karyawan meliputi:

1. Kualitas, kualitas kerja yang diukur dari persepsi karyawan mengacu pada hasil kerja yang dicapai karyawan serta sejauh mana tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas, adalah jumlah yang dihasilkan yang diproduksi, diukur dalam satuan jumlah seperti unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketetapan waktu, merupakan tingkat aktivitas mengukur sejauh mana pekerjaan diselesaikan dalam batas waktu yang telah ditentukan, dengan mempertimbangkan antara hasil yang dicapai dan pemanfaatan waktu yang ada untuk kegiatan lain.
4. Efektivitas, mengacu pada sejauh mana sumber daya yang ada seperti tenaga kerja, uang, teknologi, dan bahan baku. Digunakan secara optimal untuk meningkatkan hasil dari setiap unit pemakaian.
5. Kemandirian, merupakan gambaran kemampuan seorang karyawan untuk menjalankan tugasnya secara mandiri. Komitmen kerja merujuk pada tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan intansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

5) Motivasi Kerja Karyawan

Motivasi adalah faktor atau dorongan yang mendorong seseorang, untuk mengambil suatu tindakan demi mencapai tujuan. Motivasi dapat bersal dari dalam diri, seperti adanya keinginan untuk mendapatkan penghargaan atau pengakuan. Motivasi memiliki peranan yang sangat penting dalam menghadapi tantangan hidup, tentunya didasari dengan fokus pada tujuan yang ingin dicapai, semangat yang tinggi, serta ketekunan dalam mengerjakan tugas dan tanggung jawab sesuai target yang yang dicapai.

Menurut Rodriguez yang dikutip dalam Nurkhalifah (2023), motivasi dapat didefinisikan sebagai pendorong utama karakter, kode etik, spiritual, perilaku, sikap, aspirasi, serta prinsip yang dapat membentuk etos kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Robbins dan Judge dalam

Kusumawati et al., (2022), ia mengatakan bahwa motivasi adalah proses yang menggambarkan sejauh mana intensitas, arah serta ketekunan seseorang dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan kekuatan pendorong yang mempengaruhi orang untuk bertindak dan mencapai tujuan, faktor internal dan eksternal.

Jenis-Jenis Motivasi

Pada umumnya motivasi diberikan kepada seorang karyawan dalam ruang lingkup perusahaan sebagaimana pendapat yang diutarakan (Hasibuan dalam Khaeruman et al., 2021), bahwa terdapat dua jenis motivasi yaitu:

1. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi positif berarti manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang mencapai prestasi melebihi standar yang ditetapkan. Dengan adanya motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena pada umumnya, manusia cenderung senang menerima penghargaan.

2. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi negatif berarti manajer memotivasi bawahan dengan menetapkan bahwa mereka akan menerima hukuman jika tidak memenuhi standar yang ditetapkan. Motivasi negatif ini dapat meningkatkan semangat kerja karyawan dalam jangka pendek karena mereka takut dihukum, namun dalam jangka panjang dapat berdampak negatif.

6) Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja merupakan ciri yang dapat ditunjukkan, dengan mengukur seberapa besar seseorang terdorong untuk bekerja dengan efektif dalam mencapai tugasnya berdasarkan tujuan yang ditetapkan. Sebagaimana pendapat Maslow yang dikutip Hosnawati dalam Kusumawati et al., (2022), indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja yaitu:

1. Kebutuhan Fsiologi (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan pokok untuk mempertahankan hidup yaitu sandang, pangan, dan papan. Bisa dikatakan juga sebagai kebutuhan yang paling mendasar yang ditunjukkan dengan pemberian gaji, bonus, uang makan, dan lain-lain.

2. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan keselamatan merupakan jaminan untuk melindungi manusia dari bahaya fisik serta emosi ditempat kerja. Seperti diberikannya jaminan sosial kesehatan,

jaminan ketenagakerjaan, asuransi keceleakan dan keselamatan psikis dan perlakuan yang adil di tempat kerja.

3. *Kebutuhan Sosial (Social Needs)*

Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan antar sesama manusia untuk bersosialisasi yang ditunjukkan dengan saling berinteraksi dengan orang lain karena hidup selalu memerlukan bantuan orang lain.

4. *Kebutuhan akan Penghargaan (Esteem Needs)*

Kebutuhan penghargaan ditunjukkan dengan memberikan kemampuan serta prestasi kerja dalam perusahaan atas statusnya agar dihormati dan dihargai oleh pimpinan ataupun sesama pegawai. Pada hal ini semakin tinggi kedudukan akan seseorang maka akan semakin banyak hal yang dapat digunakan dalam statusnya tersebut.

5. *Aktualisasi Diri (Self Actualization)*

Aktualisasi diri merupakan mengarahkan kemampuan dalam pekerjaan yang menarik dan menantang melalui kecakapan dan keterampilan dalam proses pengembangan pendidikan serta pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan.

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Sugiyono (2024:17) penelitian kualitatif merupakan penelitian naturalistik karena penelitian yang dilakukan pada kondisi alamiah. Dengan metode analisis deskriptif melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen kepada Karyawan Instalasi Radioterapi dengan objek penelitian yang difokuskan pada aplikasi e-kinerja yang digunakan di Instalasi Radioterapi. Menurut Sugiono (2016) metode analisis deskriptif merupakan penelitian yang digunakan untuk menganalisis informasi dengan cara mendeskripsikan informasi yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Penelitian deskriptif bertujuan untuk memberi gambaran tentang objek yang diteliti dengan menggunakan data yang terkumpul secara apa adanya.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Sistem Penilaian Kinerja Instalasi Radioterapi di RS Hasan Sadikin Bandung

Berdasarkan hasil penelitian kepada sekretaris Instalasi Radioterapi ia mengatakan bahwa, Sistem penilaian kinerja karyawan di Instalasi Radioterapi RSHS Bandung menggunakan aplikasi e-Kinerja Permenpan No 6 Tahun 2022, yang merupakan bagian dari Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS). Sistem ini dirancang untuk membantu

manajemen mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif dan terstruktur. Hal ini didukung oleh pendapat Wijono (2015:35) dalam Tafonao (2023), ia mengatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang melibatkan evaluasi kinerja karyawan secara berkala sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan.



Gambar 4. 1

Aplikasi e-Kinerja

Sumber : Diana Mayasari (Sekretaris Instalasi Radioterapi)

Dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh manajemen instalasi radioterapi, berdasarkan informan dari narasumber, bahwasannya proses penilaian kinerja ini melibatkan atasan seperti, Kepala Instalasi Radioterapi melakukan perhitungan awal, Pejabat penilai adalah Direktur Utama, dan Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan bertindak sebagai atasan pejabat penilai. Selain itu, terdapat indikator sistem *e-Kinerja* yang mencakup berbagai aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara objektif dan terstruktur. Berdasarkan hasil penelitian bersama Ibu Diana Mayasari selaku Sekretaris di Instalasi Radioterapi, indikator penilaian kinerja karyawan yang sesuai dengan teori Menurut Robbins (2015), sebagaimana dikutip dalam Revita *et al.*, (2023) meliputi:

1. Kualitas

Kualitas merupakan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan berdasarkan tugas dan tanggungjawab yang mengacu pada kemampuan karyawan tersebut. Di Instalasi Radioterapi, evaluasi kinerja karyawan dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian kinerja, pada aplikasi *e-Kinerja*, hasil kerja yang diperoleh karyawan adalah dengan dukungan sumber daya dan Kesanggupan kerja yang ditentukan oleh Kepala Instalasi Radioterapi, berdasarkan laporan karyawan di Instalasi Radioterapi dengan terpenuhinya pelayanan pasien yang memenuhi standar kinerja individu yang tercapai melebihi target >90% yang dimana tiap periode triwulan 1, triwulan 2, triwulan 3, dan triwulan 4 pada tahun 2022, presentase keberhasilan capaian kinerja, secara keseluruhan menunjukkan bahwa peningkatan dari 91,6% di Triwulan 1 menjadi 93% di Triwulan 4, dengan total peningkatan sebesar 1,4%. Sedangkan pada tahun

2023, presentase keberhasilan capaian kinerja karyawan konsisten di angka 93% sepanjang keempat triwulan, tanpa mengalami peningkatan maupun penurunan. Hal ini menunjukkan stabilitas dalam pencapaian kinerja dibandingkan tahun sebelumnya.

2. Kuantitas

Kuantitas Kerja merupakan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan dapat diukur dalam satuan jumlah dalam periode tertentu yang dicapai oleh karyawan berdasarkan tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan oleh suatu instansi atau Perusahaan. Target kuantitas yang diterapkan kepada karyawan di instalasi radioterapi, sudah berjalan dengan baik dan sudah memenuhi standar rencana hasil kerja yang ditetapkan oleh Kepala instalasi. Berikut adalah poin-poin utama terkait dengan target kuantitas yang diterapkan di Instalasi Radioterapi:

1. Pelayanan Pasien dengan EMR (*Electronic Medical Record*)

Setiap karyawan diwajibkan mengisi EMR untuk setiap pasien yang dilakukan setiap hari, dengan capaian target 100%. Hal ini menunjukkan komitmen untuk memastikan pelayanan pasien telah memenuhi standar yang telah ditetapkan.

2. Waktu Tunggu Radioterapi (WTRJ) <60 Menit

Target kuantitas ini mengacu padastandar waktu pelayanan radioterapi, yaitu tidak kurang dari satu jam untuk setiap pasien yang datang untuk tindakan radiasi, ataupun konsultasi dengan dokter. Capaian saat ini berada pada angka 85%, dengan mempertimbangkan jumlah pasien yang datang ke poliklinik radioterapi berdasarkan jumlah Surat Eligibilitas Pasien (SEP).

3. Kelengkapan Medis dan Administrasi

Kelengkapan pegisian buku status rekam medis dan dokumen administrasi seperti, SEP, SBPK baik untuk pasien BPJS maupun non BPJS. Capaian target untuk kelengkapan medis dan administrasi ini adalah 100%, capaian target ini dilihat berdasarkan data dari jumlah SEP yang tercatat di penata jasa.

4. Keandalan Peralatan Medis dan Non-Medis

Keandalan operasional peralatan medis dan non-medis diukur menggunakan indikator OEE yang diukur menggunakan indikator OEE (Overall Equipment Effectiveness), dengan target capaian sebesar 80%.

5. Pengendalian Manajemen Risiko

Pelaksanaan pengendalian manajemen risiko dilaksanakan dengan target sebanyak dua laporan yang diselesaikan.

6. Pertumbuhan Jumlah Pelayanan Radioterapi

Indikator pertumbuhan pelayanan diukur melalui peningkatan jumlah layanan radioterapi dengan skala pertumbuhan 1.1 yang ditentukan oleh HUMAS (Hubungan Masyarakat).

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan Waktu merupakan aktivitas pekerjaan yang diselesaikan dalam batas waktu yang telah ditetapkan, berdasarkan ketentuan standar waktu yang diberlakukan oleh suatu instansi atau perusahaan. Selain itu, ketepatan waktu juga mengacu pada jam masuk dan jam pulang karyawan. Oleh karena itu, berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara dengan Sekretaris terkait dengan ketepatan waktu kerja yang diberlakukan di instalasi radioterapi yaitu, dilihat berdasarkan jam masuk maksimal pukul 07.30 WIB dan jam pulang pada pukul 15.30, serta pelayanan pasien mulai pukul 07.30 WIB, mulai dari pendaftaran sampai dengan penyelesaian pelayanan tidak kurang dari waktu tunggu rawat jalan (WTRJ) tidak kurang dari <60 menit per satu pasien.

4. Efektivitas

Efektivitas merupakan keberhasilan suatu kegiatan yang dilakukan secara optimal sesuai dengan standar dan tujuan yang ditetapkan, untuk menghasilkan *output* yang diharapkan sesuai target. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan melalui wawancara bersama dengan Ibu Diana Mayasari selaku sekretaris Instalasi Radioterapi ia menjelaskan bahwa, sistem penilaian kinerja yang diterapkan pada *e-Kinerja* di Instalasi Radioterapi bertujuan untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan tepat sasaran, sudah terbukti efektif dalam mencapai tujuan Instalasi Radioterapi dibandingkan dengan penilaian kinerja yang dilakukan secara manual. Aplikasi *e-Kinerja* membantu manajemen Instalasi Radioterapi mempercepat proses evaluasi kinerja, meningkatkan akurasi penilaian, serta dapat mengurangi kesalahan. Dengan adanya sistem penilaian kinerja yang transparan dan terstruktur, capaian kinerja pegawai dapat dipantau lebih objektif, sehingga dapat mendukung pengambilan keputusan yang tepat. Aplikasi *e-Kinerja* ini membantu mempermudah proses penilaian, meningkatkan efisiensi, serta dapat menghasilkan *output* yang diharapkan sesuai rencana hasil kerja yang telah ditetapkan oleh Kepala Instalasi.

Berdasarkan hasil temuan peneliti lapangan serta jawaban dari informan dan teori yang ada, maka dapat disimpulkan bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan di instalasi radioterapi menggunakan aplikasi *e-Kinerja*, dapat dikatakan sudah dapat berjalan dengan baik, akan tetapi berdasarkan hasil pengamatan, masih ditemukan karyawan yang tidak disiplin terhadap aturan waktu kerja yang telah ditetapkan. Hal ini berdampak pada tugas yang seharusnya menjadi tanggung jawab karyawan tertentu harus dikerjakan oleh karyawan lain di

luar tanggung jawab atau *jobdesk* mereka. Sehingga menyebabkan penurunan efisiensi kerja dalam tim atau divisi terkait.

B. Motivasi Kerja Karyawan Instalasi Radioterapi di RS Hasan Sadikin Bandung

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dilapangan bersama dengan karyawan di Instalasi Radioterapi, diperoleh hasil bahwa, motivasi kinerja karyawan di Instalasi Radioterapi cukup baik, dan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja, guna dalam meningkatkan kinerja. salah satunya, adanya dukungan, komunikasi efektif, serta insentif, terutama yang bersifat finansial yang dinilai sangat penting untuk menjaga semangat kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan teori Rodriguez yang dikutip dalam Nurkhalifah (2023), dimana motivasi sebagai pendorong utama karakter, kode etik, spiritual, perilaku, sikap, aspirasi, serta prinsip yang dapat membentuk etos kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kinerja karyawan di instalasi radioterapi, berdasarkan hasil yang diperoleh dari informan meliputi :

1. Lingkungan Kerja yang nyaman, positif, saling mendukung, dan memiliki rekan kerja yang dapat diajak bekerja sama menjadi faktor utama yang meningkatkan semangat kerja.
2. Interaksi Sosial dan Kerja Sama Tim yang sehat, dan kerja sama tim yang baik sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan. Dengan adanya rasa kebersamaan, dukungan, dan saling membantu, karyawan merasa dihargai, sehingga produktivitas tim meningkat.
3. Dukungan dari Atasan berupa arahan, apresiasi, dan motivasi terbukti sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja, karena dapat memberikan dampak langsung pada motivasi karyawan untuk mencapai target.
4. Jaminan Keselamatan dan Perlindungan Kerja, hasil penelitian menunjukkan bahwa jaminan keselamatan kerja yang memadai masih dirasakan kurang oleh karyawan. Keselamatan kerja karyawan hanya dilaporkan pada K3RS.
5. Pelatihan dan Pengembangan, yang diberikan oleh atasan secara rutin sangat membantu dalam pengembangan keterampilan dan pengetahuan karyawan sehingga memotivasi mereka untuk terus belajar dan berkembang, sehingga meningkatkan motivasi kerja.
6. Apresiasi Kerja bervariasi dari sekadar pujian hingga bonus atau penghargaan, yang dirasakan sebagian besar karyawan berdampak positif pada motivasi mereka. Namun, ada juga yang merasa apresiasi belum berdampak signifikan, terutama jika tidak dirasakan langsung.

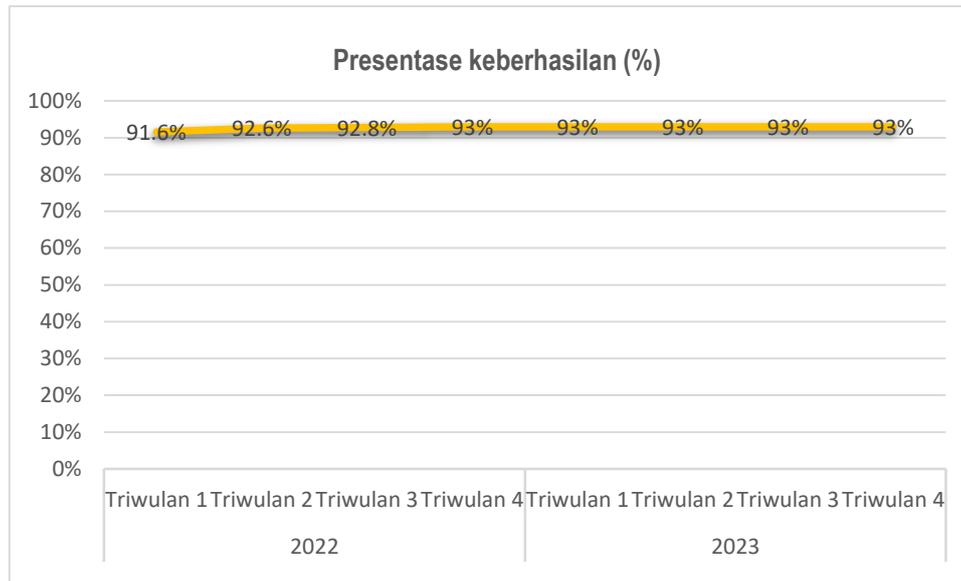
7. Kompensasi dalam bentuk tunjangan dan insentif sangat memengaruhi motivasi kerja karyawan. Ketidacukupan kompensasi berisiko menurunkan semangat kerja, sedangkan kompensasi yang memadai dapat menjadi dorongan untuk bekerja lebih giat.
8. Keseimbangan Pekerjaan dan Kehidupan Kebijakan kerja yang tidak stabil dan berubah-ubah dirasakan kurang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Hal ini dapat menjadi faktor yang mengurangi motivasi dan kinerja karyawan.
9. Peran Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja, adanya dukungan berupa komunikasi, serta intensif finansial yang menjadi salah satu peran penting dalam kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dilapangan, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan di Instalasi Radioterapi, dipengaruhi oleh faktor kebutuhan dari tingkat dasar (fisiologis) hingga kebutuhan tingkat tinggi (aktualisasi diri). Hasil penelitian ini dikatakan sesuai dengan indikator motivasi motivasi dalam teori Maslow yang dikutip Hosnawati dalam Kusumawati *et al.*, (2022), karena mencakup lima tingkat kebutuhan yang menjadi dasar hierarki motivasi individu, ketika kebutuhan ini terpenuhi, maka motivasi kerja karyawan dapat meningkat secara signifikan. Akan tetapi dari lima responden, terdapat satu responden yang berpendapat bahwa kebijakan yang diterapkan tidak menentu dan kadang berubah-ubah yang mengakibatkan kinerja tidak menentu, serta dari lima responden terdapat satu responden yang mengatakan bahwa apresiasi pelayanan dari atasan tidak langsung dirasakan oleh karyawan itu sendiri.

C. Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Instalasi Radioterapi di RS Hasan Sadikin Bandung

Penilaian kinerja merupakan salah satu instrumen penting dalam manajemen sumber daya manusia, untuk mengevaluasi karyawan terhadap rencana hasil kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan. Di Instalasi Radioterapi RSHS Bandung, penilaian kinerja tidak hanya berperan sebagai alat evaluasi, tetapi juga dapat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Motivasi kerja yang optimal diperlukan untuk memastikan kualitas pelayanan dan efektivitas kerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dari informan, terkait dengan sistem penilaian kinerja yang dilakukan di Instalasi Radioterapi diperoleh hasil presentase keberhasilan capaian kinerja dengan capaian kinerja organisasi, yaitu dapat dijelaskan secara rinci pada grafik 4.1 sebagai berikut:

Grafik 4.1
Presentase Keberhasilan Capaian Kinerja



Berdasarkan grafik 4.1 Presentase Keberhasilan capaian Kinerja, berikut adalah uraian mengenai grafik tersebut:

1. Garis Horizontal (Sumbu X), menunjukkan periode waktu berdasarkan triwulan dari tahun 2022 hingga 2023, yang terdiri dari total delapan titik meliputi:
 - a. Titik data yaitu, Triwulan 1 sampai 4 (tahun 2022) dan Triwulan 1 sampai 4 (tahun 2023).
 - b. Titik-titik menggambarkan capaian kinerja pada setiap triwulan.
 - c. Interpretasi menunjukkan setiap titik pada garis horizontal mewakili capaian kinerja karyawan dalam satu triwulan.
2. Garis Vertikal (Sumbu Y), menunjukkan presentase keberhasilan capaian kinerja (%) yang meliputi:
 - a. Rentang nilai dimulai dari 90,5 % hingga 93,5%, dengan interval sekitar 0,5 %.
 - b. Nilai ini merepresentasikan tingkat keberhasilan yang dicapai oleh karyawan dalam memenuhi target kinerja dalam bentuk presentase.
 - c. Interpretasi menunjukkan bahwa semakin tinggi nilai pada garis vertikal, semakin baik capaian kinerja karyawan.

Grafik presentase keberhasilan capaian kinerja karyawan Instalasi Radioterapi di RSHS Bandung, menunjukkan adanya tren peningkatan yang signifikan dari waktu ke waktu. Hal ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan, memberikan pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan yang didukung berdasarkan dengan tingkat presentase keberhasilan capaian kinerja pada triwulan 1 2022 yang dimulai dari 91,6% dan terjadi

peningkatan bertahap hingga mencapai 93% pada triwulan 4 tahun 2022. Angka 93% ini stabil hingga triwulan 4 tahun 2023.

Peningkatan ini menunjukkan bahwa sistem penilaian yang diterapkan di Instalasi Radioterapi, berhasil memotivasi karyawan untuk mencapai target kinerja yang lebih tinggi. Stabilitas diakhir periode mencerminkan keberlanjutan motivasi kerja akibat sistem penilaian yang diterapkan, sistem penilaian kinerja tidak hanya mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerja saja, tetapi jga mampu mempertahankan tingkat motivasi dalam jangka panjang. Adanya sistem penilaian kinerja yang efektif dapat mempengaruhi motivasi kerja melalui beberapa aspek sebagai berikut:

1. Sistem penilaian sebagai penggerak motivasi, yaitu dengan sistem penilaian yang baik, dapat memberikan pemahaman kepada karyawan terkait dengan target indikator kinerja individu yang harus dicapai. Dengan adanya sistem penilaian kinerja yang transparan, karyawan dapat bekerja secara terarah untuk mencapai indikator keberhasilan kinerja individu yang telah ditetapkan.
2. Umpan balik, penilaian yang rutin dilakukan memungkinkan karyawan menerima umpan balik positif, untuk memperkuat motivasi atas target yang telah dicapai, dan jika ada kekurangan karyawan dapat memperbaiki kekurangan tersebut dengan meningkatkan kinerjanya.
3. Pengakuan dan apresiasi, ketika tingkat presentase keberhasilan capaian kinerja karyawan tinggi, dapat diberikan penghargaan kepada karyawan seperti memberikan tambahan insentif.

Dengan motivasi yang tinggi, karyawan akan lebih produktif dan fokus pada target organisasi atau perusahaan yang terlihat dari konsistensi keberhasilan diatas 92% sepanjang tahun 2023, serta adanya penilaian rutin dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mengidentifikasi kendala dan peluang dalam perbaikan kerja. Akan tetapi, sistem penilaian kinerja telah diterapkan, masih terdapat karyawan yang kurang disiplin dalam mematuhi waktu yang telah ditetapkan oleh Kepala Instalasi sebagai bagian dari indikator kinerja individu.

Hal ini menunjukkan bahwa, meskipun sistem penilaian kinerja sudah memberikan panduan yang jelas, masih diperlukan upaya tambahan untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pendekatan seperti pemberian pelatihan, pengawasan yang lebih ketat terhadap karyawan dengan tingkat kedisiplinan rendah, pemberian arahan yang lebih baik terkait pentingnya kedisiplinan, dengan mengutamakan waktu dalam pelayanan pasien, serta peningkatan terhadap insentf bagi karyawan yang

disiplin, karena dapat meningkatkan motivasi dan menjadi langkah untuk mengatasi masalah tersebut serta meningkatkan efisiensi kinerja karyawan secara keseluruhan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, maka dari itu peneliti menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Sistem penilaian kinerja di instalasi radioterapi menggunakan yaitu menggunakan aplikasi e-Kinerja, sebagai bagian dari Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS), yang mendukung efektivitas organisasi dengan memberikan indikator penilaian yang spesifik dan berbasis teknologi, sistem ini mampu memberikan gambaran kinerja secara lebih akurat dan terukur. Sehingga diperoleh hasil penilaian yang jelas dan objektif. Sistem peilaian kinerja ini melibatkan peran Kepala Instalasi, Direktur Utama, serta Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan dalam proses evaluasi. Aplikasi e-Kinerja tersebut menjadi alat penting dalam mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan.
2. Motivasi kerja karyawan di Instalasi Radioterapi, secara umum dapat dikatakan cukup baik, motivasi kerja karyawan di Instalasi Radioterapi dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti, adanya kompensasi finansial dan tunjangan, pelatihan dan pengembangan diri yang memberikan motivasi atau dorongan dalam meningkatkan semangat dalam produktivitas bekerja. Hasil ini sejalan dengan teori motivasi Maslow, yang mencakup lima tingkat kebutuhan manusia, dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Ketika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, motivasi kerja karyawan meningkat secara signifikan. Akan tetapi, motivasi kerja karyawan di Instalasi Radioterapi bisa terhambat karena kurangnya perhatian dan apresiasi dari atasan, serta adanya kebijakan kerja yang tidak menentu menjadi penghambat bagi karyawan dalam bekerja.
3. Berdasarkan grafik presentase keberhasilan capaian kinerja Instalasi Radioterapi di RSHS Bandung, sistem penilaian kinerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Hal ini tercermin dari peningkatan presentase keberhasilan capaian kinerja yang signifikan di angka 93% pada tahun 2023 yang melebihi target yang ditentukan yaitu lebih dari >90%. Adanya sistem penilaian e-Kinerja membantu menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, sehingga karyawan terdorong untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka.

Berdasarkan uraian pembahasan dan Kesimpulan, maka penulis dapat memberikan saran kepada Kepala Instalasi Radioterapi sebagai berikut:

1. Terkait dengan sistem penilaian kinerja, manajemen instalasi radioterapi perlu meningkatkan pengawasan terhadap kedisiplinan waktu karyawan, seperti memberikan sanksi tegas terhadap karyawan yang melanggar waktu kerja. Selain itu, diadakan program pelatihan rutin dengan melakukan pembinaan, dengan menanamkan pentingnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang harus dilakukan oleh setiap karyawan.
2. Atasan sebaiknya memberikan arahan yang jelas, memberikan apresiasi dalam bentuk penghargaan baik finansial maupun nonfinansial, yang dapat dirasakan langsung oleh karyawan, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan di Instalasi Radioterapi.
3. Agar dampak sistem penilaian kinerja terhadap motivasi kerja semakin signifikan dapat dilakukan langkah seperti:
 - a. Pemberian pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja.
 - b. Pengawasan ketat dilakukan terhadap karyawan dengan memberikan arahan mengenai pentingnya disiplin waktu.
 - c. Memberikan insentif kepada karyawan dengan capaian kinerja terbaik, untuk memotivasi yang lain.

DAFTAR REFERENSI

- Aeni, R. N., Karmila, M., & Pauzy, D. M. (2023). The effect of compensation and leadership style on employee performance at CV. Giri Putra in the city of Tasikmalaya. *Journal of Management, Economic, and Accounting*, 2(2), 89–102.
- Chairunnisah, R., KM, S., & Mataram, P. M. F. H. (2021). Teori sumber daya manusia. In *Kinerja Karyawan*.
- Hari Partandung, & Wibowo, A. D. (2020). Pengaruh lingkungan, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Various Stone Indonesia. *Jurnal Ekonomak*, 6(1), 33–48.
- Hartini, A. (2023). *Penilaian kinerja, bukti penilaian kinerja* (September ed.).
- Juniarti, A. T., & Putri, D. G. (2021). Faktor-faktor dominan yang mempengaruhi kinerja. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952.
- Kapoh, F. R., & Gunawan, S. (2021). Perancangan sistem informasi penilaian kinerja karyawan berbasis web pada PT Dwi Wahana Ekualindo Jakarta. *Jurnal Informatika dan Komputasi: Media Bahasan, Analisa dan Aplikasi*, 15(2), 112–121.

- Khaeruman, Marnisasah, L., Idrus, S., Irawati, L., Farradia, Y., Erwantiningsih, E., Hartatik, Supatmin, Yuliana, Aisyah, N., Natan, N., Widayanto, M. T., & Ismawati. (2021). Meningkatkan kinerja sumber daya manusia: Konsep & studi kasus. In Bookchapter.
- Kusumawati, I., Fauzi, A., & Amini, M. (2022). The influence of work motivation, work culture, and work discipline in improving employee performance in the new normal era during the COVID-19 pandemic (Case study on the Regional Finance and Asset Agency of Sumbawa Regency). *Economic Journal of Information Systems Management*, 3(5), 540–552.
- Pringadi. (2021). Definisi sistem pengendalian manajemen (management control system). Diakses pada 11 November 2024 dari <https://catatanpringadi.com/definisi-sistem-pengendalian-manajemen-management-control-system/>
- Redian, S. A., Sumaryan, H. I., Dinar, K. L., Wahyuni, T., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Analisis penilaian kinerja karyawan terhadap motivasi kerja pada perusahaan. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(5), 1497–1507.
- Revita, F., Perkantoran, P. A., Kutaraja, P., Aceh, B., & Korespodensi, I. (2023). Penerapan penilaian kinerja karyawan pada Politeknik Kutaraja. *Jurnal Kreasi Rakyat*, 1(1), 25–35.
- Sugiyono. (2024). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sutisana, A. J. (2021). *The Asia Pacific*, 8, 175–186.
- Tafonao, Y. (2023). Hubungan penilaian kinerja terhadap motivasi kerja pegawai di Kantor Camat Gomo Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 6(1), 118–129.