

## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kinerja

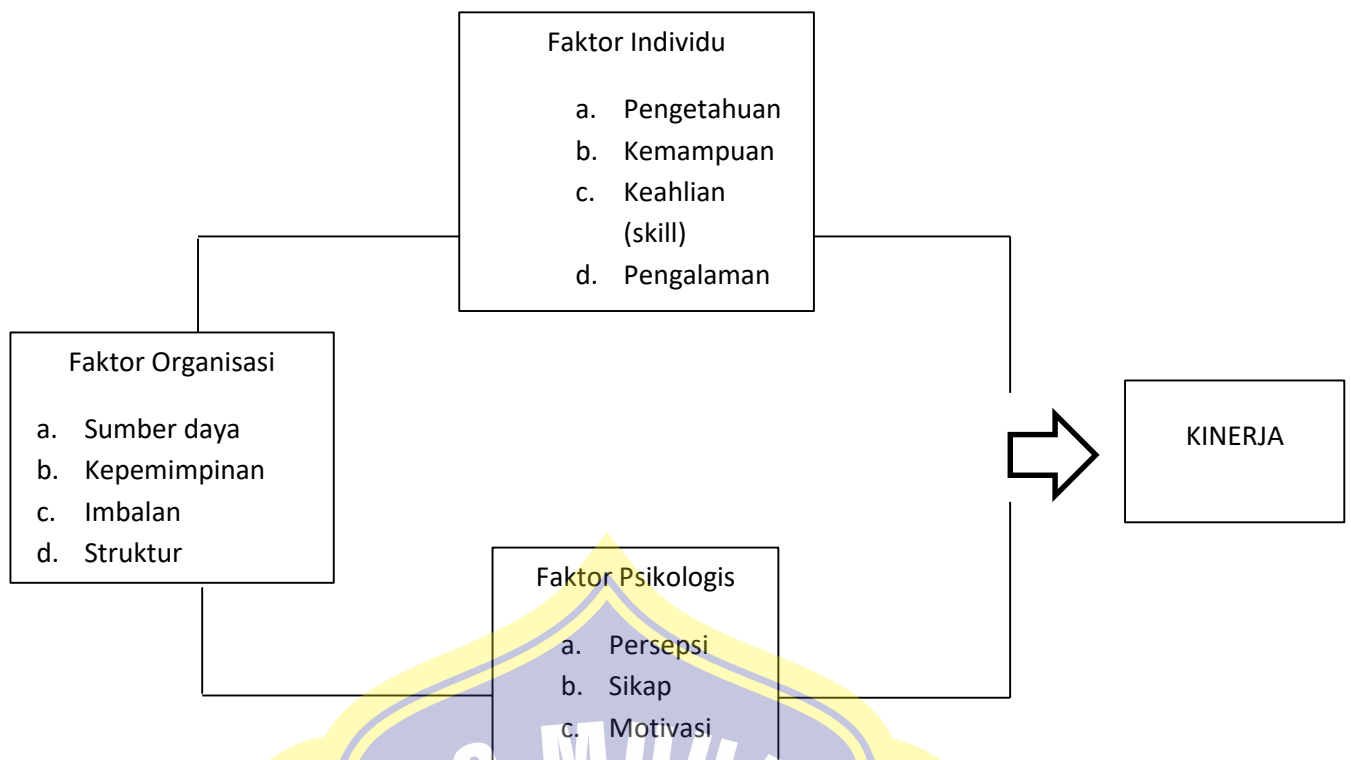
##### 2.1.1 Definisi Kinerja

Kinerja atau performance adalah efforts dan achievements (upaya dan hasil kerja). Kinerja artinya melakukan atau menjalankan kewajiban untuk menyempurnakan tanggung jawab, yang diharapkan oleh seseorang atau organisasi yang tidak melanggar hukum dan etik. Kinerja juga merupakan hasil dari individu yang baik, baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi. (Supriyanto dan Ratna,2007)

##### 2.1.2 Model Teori Kinerja

Menurut Gibson (2004) ada 3 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :

1. Faktor Individu : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
2. Faktor Psikologis : persepsi, peran, sikap, keperibadian, motivasi dan kepuasan kerja.
3. Faktor Organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (Reward system).



Gambar 2.1 Teori kinerja menurut Gibson 2008

Penjabaran tentang faktor teori Gibson diatas adalah :

Latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan pengalaman)

Perilaku dan cara berfikir seseorang tergantung dari apa yang sudah diajarkan dan didapatkan dari lingkungan keluarganya. Keluarga adalah salah satu wadah untuk menentukan karakteristik seseorang. hal tersebut juga, berpengaruh pada cara pandang yang akan dianut oleh masing-masing anggota keluarga. Didalam keluarga mengajarkan hal apa saja yang akan dituju kedepannya, cara berinteraksi dalam keluarga juga yang nanti menjadi pengalaman dalam diri individu. Pengalaman atau masa kerja biasanya berpengaruh dengan kinerja seseorang. Semakin lama masa kerja seseorang akan semakin terlatih untuk melakukan pekerjaan secara baik dan akan menyesuaikan diri dengan pekerjaannya. Semakin lama bekerja dan menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, individu cenderung merasa puas.

## 1. Motivasi

Motivasi adalah kemauan atau keinginan didalam diri seseorang yang mendorongnya untuk bertindak. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang yang menggerakkan diri karyawan kearah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Dua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu faktor instrinsik adalah faktor yang mendorong karyawan berprestasi yang berasal dari dalam diri seseorang diantaranya prestasi, pekerjaan kreatif yang menantang, tanggung jawab dan peningkatan, sedangkan faktor ekstrinsik yaitu faktor yang berasal dari luar yang dipandang meningkatkan prestasi seseorang karyawan diantaranya kebijakan dan adminsitration, kualitas pengendalian, kondisi kerja, status pekerjaan, keamanan kerja, kehidupan pribadi serta penggajian.

### 2. Jenis Motivasi :

1. Motivasi Eksternal : Dari luar , ada yang menyuruh.
2. Motivasi Sosial : Norma masyarakat
3. Motivasi Internal (diri ) : Prakarsa/kehendak sendiri.

### 3. Faktor Motivasi

Faktor-faktor motivator adalah faktor yang menyebabkan seseorang senang untuk bekerja, yaitu :

1. Pengakuan sebagai seorang manusia
2. Perlakuan adil dan pantas
3. Ada jaminan kerja
4. Kondisi/lingkungan kerja yang cocok
5. Kemungkinan untuk didengar/diperhatikan

6. Kebanggaan
  7. Pengetahuan yang memadai
  8. Bantuan kepemimpinan
  9. Merupakan suatu tantangan
  10. Rasa keanggotaan/memiliki
4. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah teori yang berusaha mengidentifikasi sifat tertentu (fisiologis, mental, dan kepribadian) yang berkaitan dengan keberhasilan pemimpin. Contoh dari sifat ini adalah berwibawa, berani mengambil resiko, jujur, adil, mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi orang lain, memperhatikan kepentingan bawahan, mempunyai visi yang realistis dan sebagainya. Tentu saja kepemimpinan tidak cukup hanya berpatokan pada sifat pemimpin, karena pemimpin tidak berdiri sendiri di dalam suatu ruangan yang statis. Pemimpin berada di antara orang-orang yang dipimpin, dipengaruhi oleh lingkungan yang terus berubah. Di dalam mencapai tujuan kelompok atau organisasi diperlukan berbagai sumber-daya, termasuk sumber-daya manusia sebagai sumber-daya yang paling penting. Jadi teori sifat hanya menggambarkan salah satu unsur dari kepemimpinan, masih banyak unsur lain, di antaranya adalah perilaku pemimpin. (Gibson et.al 2004)

Model kepemimpinan jalur-tujuan adalah teori yang menganjurkan seorang pemimpin perlu mempengaruhi persepsi pengikut terhadap tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur untuk mencapai tujuan. Berdasarkan model ini, pemimpin efektif karena pengaruh positif mereka

terhadap motivasi bawahan, kemampuan untuk melakukan pekerjaan, dan kepuasan.

1) Konsultasi. Pemimpin mendefinisikan peran yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan dan menyuruh bawahan, apa, dimana, bagaimana, dan kapan untuk melakukan tugas itu.

2) Instruksi. Pemimpin memberikan instruksi yang sudah tersusun kepada bawahan, tetapi juga membantu bawahan.

3) Berpartisipasi (Partisipating). Pemimpin dan bawahan berbagi di dalam membuat keputusan tentang bagaimana yang terbaik untuk menyelesaikan sebuah pekerjaan dengan kualitas yang tinggi.

4) Mendelegasikan (Delegating). Pemimpin memberikan perintah terakhir yang pokok-pokok atau bantuan pribadi kepada bawahan. Dengan menentukan tingkat kesiapan bawahan, seorang manajer dapat memilih di antara empat gaya kepemimpinan.

#### 5. Insentif

Sasaran utama program imbalan adalah menarik yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi, mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja, dan memotivasi karyawan mencapai prestasi tinggi. Diharapkan bahwa setiap paket imbalan sebaiknya cukup memuaskan kebutuhan dasar (seperti makanan, tempat tinggal, pakaian), dipandang wajar, dan berorientasi pada individu. sasaran utama program imbalan adalah menarik yang berkualifikasi untuk bergabung dalam organisasi, mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja, dan memotivasi karyawan mencapai prestasi tinggi. Diharapkan bahwa setiap paket imbalan sebaiknya cukup

memuaskan kebutuhan dasar (seperti makanan, tempat tinggal, pakaian), dipandang wajar, dan berorientasi pada individu. Gibson (2008:301)

## **2.2 Penilaian kinerja**

### **2.2.1 Definisi**

Evaluasi kinerja dalam organisasi sebuah perusahaan merupakan kunci dalam pengembangan karyawan. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang karyawan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja karyawannya. Penilaian kinerja memberikan gambaran tentang keadaan karyawan dan sekaligus dapat memberikan feedback (umpan balik) bagi para karyawan (Sulistiyani, 2003:223).

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia dalam organisasi (Sulistiyani, 2003:224).

### **2.2.2 Manfaat dan tujuan penilaian kinerja**

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual maupun aspek organisasi. Adapun manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Perbaikan kinerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji yang dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasikan karyawan secara layak sehingga dapat memotivasi mereka.
3. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari karyawan sehingga dapat dilakukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
4. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada karyawan, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif berarti meningkatkan perlakuan yang adil bagi para karyawan.
5. Dapat membantu karyawan mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian kinerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya kinerja yang buruk sehingga atasan dapat membantu menyelesaikannya.
6. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja karyawan secara keseluruhan, akan menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan dengan baik atau tidak.

### **2.2.3 Aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja**

Adapun mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja menurut Robert L. Mathis-John H. Jackson (2006:378) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas (*Quality*) artinya derajat dimana proses atau hasil yang membawa suatu aktivitas mendekati atau menuju kesempurnaan, menyangkut pembentukan aktivitas yang ideal atau mengintensifkan suatu aktivitas menuju suatu tujuan.
2. Kuantitas (*Quantitas*) artinya jumlah produksi atau output yang dihasilkan biasa dalam bentuk suatu uang, unit barang atau aktivitas yang terselesaikan sesuai dengan standar.
3. Ketetapan waktu (*Timeliness*) yaitu suatu derajat dimana aktivitas yang terselesaikan atau produk yang dihasilkan pada suatu waktu yang paling tepat, atau lebih awal khususnya antara koordinasi dengan keluaran yang lain dan sebisa mungkin memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektifitas biaya (*cost effectiveness*) yaitu derajat dimana penggunaan sumber daya yang ada diorganisasi dapat untuk menghasilkan keuntungan yang paling tinggi atau pengurangan kerugian.
5. Kebutuhan supervisi (*Need for supervision*) yaitu derajat dimana kinerja dapat membawa suatu fungsi kerja tanpa mengulang kembali seperti dengan bantuan supervisi atau membutuhkan intervensi supervisor untuk mencegah terjadinya hal yang tidak diinginkan.
6. Pengaruh hubungan personal (*Impersonal Impact*) yaitu derajat dimana kinerja mampu mengekspresikan kepercayaan diri, kemauan baik, itikat baik, kerjasama sesama karyawan maupun sub ordinatnya. Kinerja mempunyai dampak terhadap hubungan personal dengan pegawai maupun pimpinan.



## 2.2.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

### 1. Faktor Internal

Faktor internal adalah segala sesuatu yang berasal dari diri sendiri yang dapat memberikan tekanan atau dorongan untuk mengerjakan sesuatu dengan gigih untuk mencapai kesuksesan. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan, motivasi :

### 2. Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Kemampuan keseluruhan seseorang pada hakikatnya tersusun dari dua faktor yaitu kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Kemampuan intelektual adalah kemampuan yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan mental, tujuh dimensi yang paling sering dikutip yang membentuk kemampuan intelektual adalah kemahiran berhitung, pemahaman verbal, kecepatan perseptual, penalaran induktif, penalaran deduktif, visualisasi ruang dan daya ingat. Pekerjaan membebankan tuntutan-tuntutan berbeda kepada pelaku untuk menggunakan kemampuan intelektual, artinya makin banyak tuntutan pemrosesan informasi dalam pekerjaan tertentu semakin banyak kecerdasan dan kemampuan verbal umum yang dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan sukses.

Sedangkan kemampuan fisik pada derajat yang sama dengan kemampuan intelektual dalam memainkan peran yang lebih besar dalam pekerjaan yang kompleks yang menuntut persyaratan

pemrosesan informasi, kemampuan fisik khusus bermakna penting bagi keberhasilan menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang kurang menuntut ketrampilan dan yang lebih standar, misalnya pekerjaan yang keberhasilannya menuntut stamina, kecekatan fisik, kekuatan tungkai, atau bakat-bakat serupa menuntut manajemen untuk mengenali kapabilitas fisik seseorang karyawan. Kemampuan fisik khusus adalah kemampuan menjalankan tugas yang menuntut stamina, ketrampilan, kekuatan, dan karakteristik-karakteristik serupa.

#### 1) Motivasi

Menurut Rowland dan Rowland (1997), fungsi manajer dalam meningkatkan kepuasan kerja staf didasarkan pada faktor-faktor motivasi, yang meliputi:

- a. Keinginan untuk peningkatan;
- b. Percaya bahwa gaji yang didapatkan sudah mencukupi;
- c. Memiliki kemampuan pengetahuan, keterampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan;
- d. Umpan balik;
- e. Kesempatan untuk mencoba;
- f. Instrumen penampilan untuk promosi, kerja sama, dan peningkatan penghasilan.

Kebutuhan seseorang untuk mencapai prestasi merupakan kunci suatu motivasi dan kepuasan kerja. Jika seseorang bekerja, maka kebutuhan pencapaian prestasi tersebut berubah sebagai dampak

dari beberapa faktor dalam organisasi: program pelatihan, pembagian atau jenis tugas yang diberikan, tipe supervisi yang dilakukan, perubahan pola motivasi, dan faktor-faktor lain. Seseorang memilih pekerjaan didasarkan pada kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Motivasi akan menjadi masalah apabila kemampuan yang dimiliki tidak dimanfaatkan dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya. Dalam keadaan ini, maka persepsi seseorang memegang peranan penting sebelum melaksanakan atau memilih pekerjaannya. Motivasi seseorang akan timbul apabila mereka diberi kesempatan untuk mencoba dan mendapat umpan balik dari hasil yang diberikan. Oleh karena itu, penghargaan psikis sangat diperlukan agar seseorang merasa dihargai dan diperhatikan serta dibimbing manakala melakukan suatu kesalahan.

#### 1. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah segala hal yang berasal dari pihak lain yang berpengaruh atau dari lingkungan, misalnya orang tua, rekan kerja atau pimpinan yang mempengaruhi seseorang untuk dapat berupaya lebih keras untuk mencapai sesuatu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah supervisi, gaya kepemimpinan.


##### 1) Supervisi

Supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilakukan

oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah segera diberikan petunjuk dan bimbingan atau bantuan yang bersifat langsung guna mengatasinya. Supervisi adalah suatu proses kemudahan sumber-sumber yang diperlukan staf untuk menyelesaikan tugas-tugas. Supervisi sebagai suatu kegiatan pembinaan, bimbingan atau pengawasan oleh pengelola program terhadap pelaksanaan di tingkat administrasi yang lebih rendah dalam rangka menetapkan kegiatan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Tujuan supervisi adalah peningkatan dan pementapan pengelola upaya pembangunan kesehatan secara berhasil guna dan berdaya guna, peningkatan dan pemanfaatan pengelola sumber daya di semua tingkat administrasi dalam rangka pembinaan pelaksanaan upaya kesehatan, peningkatan dan pementapan pengelola program-program di semua tingkat administrasi dalam rangka pembinaan upaya kesehatan, peningkatan dan pemantauan pengelola peran serta masyarakat di semua tingkat administrasi dalam rangka pembinaan upaya kesehatan.

Prinsip supervisi keperawatan yaitu supervisi dilakukan sesuai dengan struktur organisasi:

- 
- a. Supervisi memerlukan pengetahuan dasar manajemen, ketrampilan hubungan antar manusia dan kemampuan menerapkan prinsip manajemen dan ketrampilan.
  - b. Fungsi supervisi diuraikan dengan jelas dan terorganisir dan dinyatakan melalui petunjuk, peraturan atau kebijakan, uraian tugas, standar.
  - c. Supervisi adalah proses kerjasama yang demokratis antara supervisor dengan perawat pelaksana (staf perawat).
  - d. Supervisi menggunakan proses manajemen termasuk menerapkan misi, falsafah, tujuan, rencana spesifik untuk mencapai tujuan.
  - e. Supervisi menciptakan lingkungan yang mendukung komunikasi yang efektif, merangsang kreatifitas dan motivasi.
  - f. Supervisi mempunyai tujuan utama atau akhir yang memberikan keamanan, hasil guna, dan daya guna pelayanan keperawatan yang memberikan kepuasan kepada pasien, perawat, dan manajer.

## 2) Gaya kepemimpinan

Teori perilaku lebih menekankan pada apa yang dilakukan pemimpin dan bagaimana seorang manajer menjalankan fungsinya. Perilaku sering dilihat sebagai suatu rentang dari perilaku otoriter ke demokratis atau dari fokus suatu

produksi ke fokus pegawai. Menurut Vestal (1994), teori perilaku ini dinamakan sebagai gaya kepemimpinan seorang manajer dalam suatu organisasi.

Gaya diartikan sebagai suatu cara penampilan karakteristik atau tersendiri. Gaya didefinisikan sebagai hak istimewa tersendiri dari si ahli dengan hasil akhir yang dicapai tanpa menimbulkan isu sampingan. Gillies (1996) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dapat diidentifikasi berdasarkan perilaku pemimpin itu sendiri. Perilaku seseorang dipengaruhi oleh adanya pengalaman bertahun-tahun dalam kehidupannya. Oleh karena itu, kepribadian seseorang akan memengaruhi gaya kepemimpinan yang digunakan. Gaya kepemimpinan seseorang cenderung sangat bervariasi dan berbeda-beda. Menurut para ahli, terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam suatu organisasi antara lain sebagai berikut.

a. Gaya kepemimpinan menurut Tannenbau dan Warrant H. Schmidt. Menurut kedua ahli tersebut, gaya kepemimpinan dapat dijelaskan melalui dua titik ekstrem yaitu kepemimpinan berfokus pada atasan dan kepemimpinan berfokus pada bawahan. Gaya kepemimpinan menurut Likert. Likert dalam Nursalam

(2002) mengelompokkan gaya kepemimpinan dalam empat sistem.

a) Sistem Otoriter–Eksplotatif. Pemimpin tipe ini sangat otoriter, mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya, memotivasi bawahan melalui ancaman atau hukuman. Komunikasi yang dilakukan bersifat satu arah ke bawah (top-down).

b) Sistem Benevolent–Otoritatif (Authoritative). Pemimpin mempercayai bawahan sampai pada tingkat tertentu memotivasi bawahan dengan ancaman atau hukuman tetapi tidak selalu, dan membolehkan komunikasi ke atas. Pemimpin memperhatikan ide bawahan dan mendelegasikan wewenang, meskipun dalam pengambilan keputusan masih melakukan pengawasan yang ketat.

c) Sistem Konsultatif. Pemimpin mempunyai kepercayaan yang cukup besar terhadap bawahan. Pemimpin menggunakan balasan (insentif) untuk memotivasi bawahan dan kadang-kadang menggunakan ancaman atau hukuman. Komunikasi dua arah dan menerima keputusan spesifik yang dibuat oleh bawahan.

d) Sistem Partisipatif. Pemimpin mempunyai kepercayaan sepenuhnya terhadap bawahan, selalu

memanfaatkan ide bawahan, serta menggunakan insentif ekonomi untuk memotivasi bawahan. Komunikasi bersifat dua arah dan menjadikan bawahan sebagai kelompok kerja.

a. Gaya kepemimpinan menurut Teori X dan Teori

Y. Teori ini dikemukakan oleh Douglas McGregor dalam bukunya *The Human Side Enterprise* (1960). Dia menyebutkan bahwa perilaku seseorang dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan menjadi dua kutub utama, yaitu sebagai Teori X dan Teori Y. Teori X mengasumsikan bahwa bawahan itu tidak menyukai pekerjaan, kurang ambisi, tidak mempunyai tanggung jawab, cenderung menolak perubahan, dan lebih suka dipimpin daripada memimpin. Sebaliknya Teori Y mengasumsikan bahwa bawahan itu senang bekerja, bisa menerima tanggung jawab, mampu mandiri, mampu mengawasi diri, mampu berimajinasi, dan kreatif. Berdasarkan teori ini, gaya kepemimpinan

dibedakan menjadi empat macam.

a) Gaya kepemimpinan diktator. Gaya kepemimpinan yang dilakukan dengan menimbulkan ketakutan serta menggunakan



ancaman dan hukuman merupakan bentuk dari pelaksanaan Teori X.

b) Gaya kepemimpinan otokratis. Pada dasarnya gaya kepemimpinan ini hampir sama dengan gaya kepemimpinan diktator namun bobotnya agak kurang. Segala keputusan berada di tangan pemimpin, pendapat dari bawahan tidak pernah dibenarkan. Gaya ini juga merupakan pelaksanaan dari Teori X.

c) Gaya kepemimpinan demokratis. Ditemukan adanya peran serta dari bawahan dalam pengambilan sebuah keputusan yang dilakukan dengan cara musyawarah. Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya sesuai dengan Teori Y.

d) Gaya kepemimpinan santai. Peranan dari pemimpin hampir tidak terlihat karena segala keputusan diserahkan pada bawahan. Gaya kepemimpinan ini sesuai dengan Teori Y (Azwar, 1996).

b. Gaya kepemimpinan menurut Robert House. Berdasarkan teori motivasi pengharapan, Robert House mengemukakan empat gaya kepemimpinan.

a) Direktif. Pemimpin menyatakan kepada bawahan tentang bagaimana melaksanakan suatu tugas. Gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin selalu berorientasi pada hasil yang dicapai oleh bawahannya.

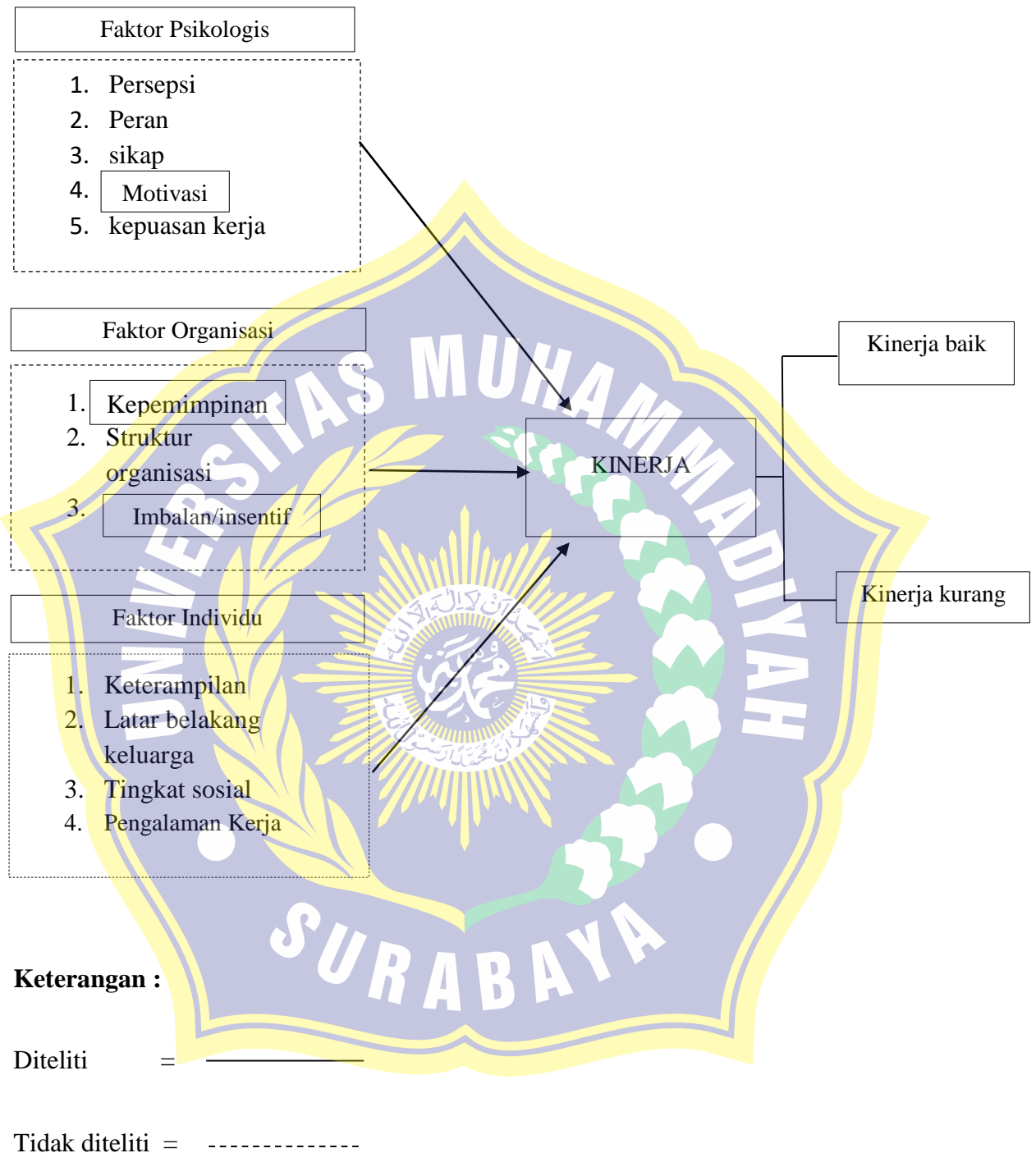
b) Suportif. Pemimpin berusaha mendekatkan diri kepada bawahan dan bersikap ramah terhadap bawahan.

c) Partisipatif. Pemimpin berkonsultasi dengan bawahan untuk mendapatkan masukan dan saran dalam rangka pengambilan sebuah keputusan.

d) Berorientasi tujuan. Pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan berusaha untuk mencapai tujuan tersebut dengan seoptimal mungkin.

e) Komunikasi dua arah, terjadi diskusi dan pendelegasian antara pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan pemecahan masalah.

### 2.3 Kerangka Konsep



Gambar 2.2 Teori Konsep Faktor Organisasi , Individu, dan Kinerja

(Gibson et.al 2008).

## 2.4 Hipotesis Penelitian

1. Ada pengaruh faktor kepemimpinan terhadap kinerja di rumah sakit PKU Muhammadiyah surabaya
2. Ada pengaruh faktor insentif terhadap kinerja di rumah sakit PKU Muhammadiyah surabaya
3. Ada pengaruh faktor motivasi terhadap kinerja di rumah sakit PKU Muhammadiyah surabaya

