

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Keperawatan

Pengertian Keperawatan adalah suatu bentuk pelayanan profesional yang merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan berdasarkan bio-psiko-sosial-spiritual. Fungsi Perawat Profesional menurut Konsorsium Ilmu Kesehatan (dalam Komalasari 2003) adalah

- a. Mengkaji kebutuhan perawatan pasien, keluarga dan masyarakat serta berbagai sumber yang dapat dimanfaatkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- b. Merencanakan pelayanan keperawatan
- c. Melaksanakan perawatan individual meliputi upaya pemeliharaan dan peningkatan kesehatan, pencegahan dan penyembuhan penyakit, pelayanan pasien dalam keadaan termid
- d. Mengevaluasi hasil pelayanan perawatan
- e. Mendokumentasikan proses keperawatan
- f. Mengidentifikasi berbagai bidang penelitian dan mengusulkan disain telaah khusus untuk meningkatkan dan mengembangkan ketrampilan praktek dan pendidikan keperawatan
- g. Mendidik tenaga keperawatan, berperan serta dalam pendidikan tenaga kesehatan yang lain, meningkatkan kemampuan diri, dan membantu penyuluhan kesehatan kepada masyarakat.
- h. Bekerjasama dengan pasien dan keluarganya serta berbagai pihak lain yang terkait dalam pelayanan keperawatan dan kesehatan
- i. Mengelola pelayanan kesehatan di rumah sakit, puskesmas, dan lembaga kesehatan lain
- j. Mengelola lembaga keperawatan
- k. Berperan serta dalam merumuskan dan menetapkan kebijakan, perencanaan program dan pelaksanaan pelayanan kesehatan pasien

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Ilyas (2001), kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi. Sedangkan Notoatmodjo (dalam Zulkarnain 2003) melihat kinerja sebagai status kemampuan yang diukur berdasarkan pelaksanaan tugas sesuai uraian tugasnya.

Menurut Guilbert (dalam Adji 2002) kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan seseorang sesuai dengan bidang tugas dan fungsinya yang dipengaruhi oleh sikap, pengetahuan dan ketrampilan. Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Radjak, 2007). Sedangkan menurut Ambar Teguh Sulistiyani, Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya.

Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan Menurut John Whitmore, Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

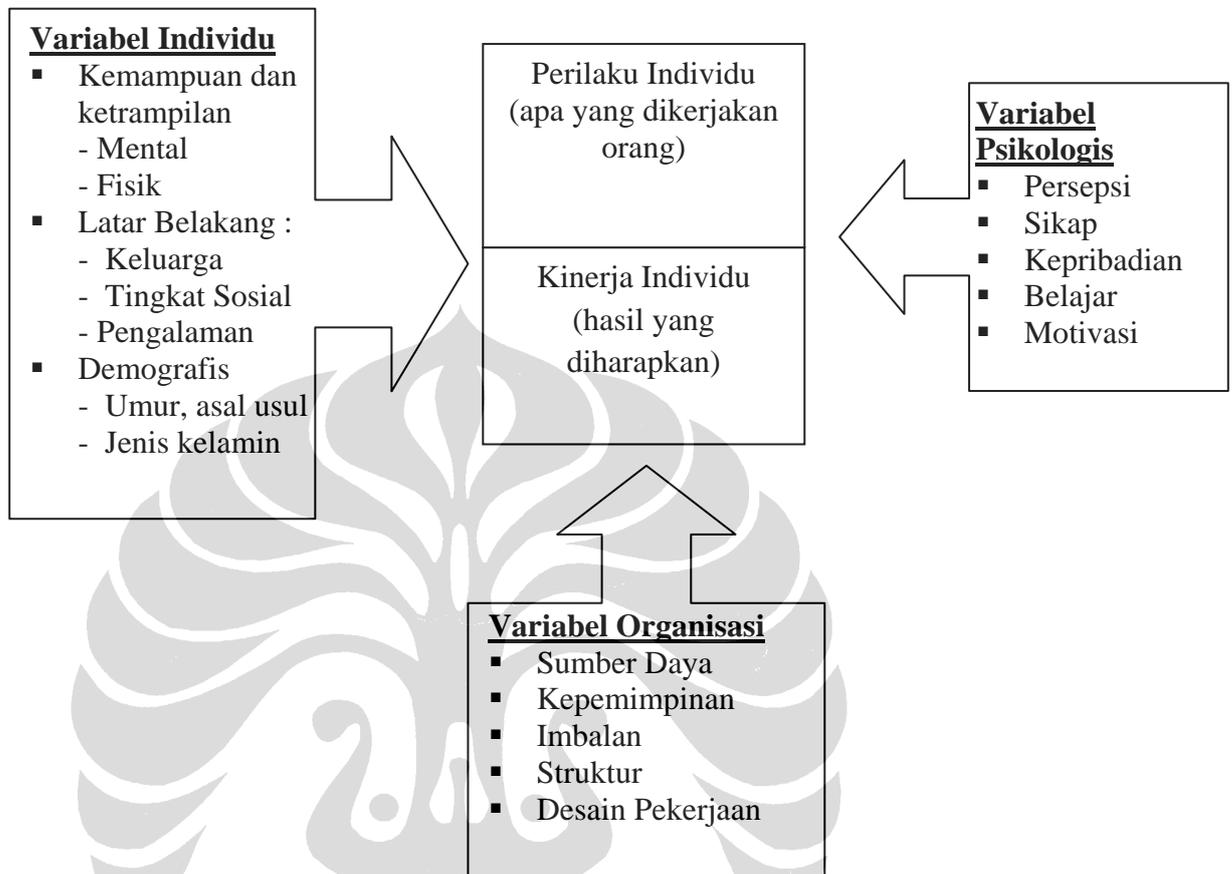
- b. Faktor motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Gibson (dalam Ilyas 1999), ada tiga variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu : variabel individu, organisasi dan variabel psikologis, yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja pegawai.

Gibson memberikan model teori kinerja serta menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu yaitu :

- a. variabel individu, di dalamnya terdiri dari sub variabel kemampuan dan ketrampilan, latar belakang, demografis. Sub variabel kemampuan dan ketrampilan adalah faktor yang paling mempengaruhi kinerja individu.
- b. Variabel psikologis, di dalamnya terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini lebih banyak dipengaruhi oleh variabel demografis, sub variabel persepsi, sikap, kepribadian dan belajar sangat sulit untuk diukur.
- c. Variabel organisasi, di dalamnya terdiri dari sub variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan. Variabel organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu.

Faktor yang mempengaruhi kinerja personel menurut Gibson (1991) adalah sebagai berikut :



Menurut Notoatmojo (2000) dalam Zulkifli teori yang mengemukakan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yang disingkat menjadi “Achveve” yang artinya *Ability* (kemampuan pembawaan), *Capacity* (kemampuan yang dapat dikembangkan), *Help* (bantuan untuk terwujudnya kinerja), *incentive* (imbalan material maupun non material), *Environment* (lingkungan tempat kerja karyawan), *Validity* (pedoman/petunjuk uraian kerja) dan *Evaluation* (Adanya umpan balik hasil kerja)

2.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia

yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Penilaian pelaksanaan pekerjaan atau penilaian prestasi kerja (*appraisal of performance*) adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan. (Soeprihanto, 1988). Menurut Hellriegel dan Slocum dalam Aditama (2000), menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses sistematis untuk mengevaluasi kelebihan dan kekurangan setiap karyawan serta menemukan jalan untuk memperbaiki prestasi mereka. Menurut Ilyas (2001), penilaian kinerja mencakup faktor-faktor antara lain :

- a. pengamatan, yang merupakan proses menilai dan memiliki perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan
- b. ukuran, yaitu untuk mengukur prestasi kerja seorang petugas dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk personel tersebut.
- c. Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi personel mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuan dan potensi yang ada pada dirinya.

Menurut Ilyas (2001), pada dasarnya metode penilaian kinerja dapat dibedakan atas beberapa metode yaitu

a. Penilaian Teknik Essai

Pada metode ini, penilai menuliskan deskripsi tentang kelebihan dan kekurangan seorang personel yang meliputi prestasi, kerjasama, dan pengetahuan personel tentang pekerjaannya. Dalam penilaian ini atasan melakukan penilaian secara menyeluruh atas hasil kerja bawahan.

b. Metode penilaian komparasi

Penilaian ini dilakukan dengan cara membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan seorang personel yang lain yang melakukan pekerjaan sejenis. Dengan membandingkan hasil pelaksanaan pekerjaan seperti ini akan mudah menentukan personel mana yang terbaik prestasinya sehingga mendapat bobot tinggi, yang

dapat dijadikan dasar untuk menentukan kriteria pemberian tingkat kompensasi, pemberian tanggung jawab yang lebih tinggi dan sebagainya.

c. Metode Penggunaan Daftar Periksa

Penilaian dilakukan dengan menggunakan daftar periksa (check list) yang telah disediakan sebelumnya. Daftar ini berisi komponen-komponen yang dikerjakan seorang personel yang dapat diberi bobot “ya”, atau “tidak”, “selesai” atau “belum”, atau dengan bobot presentase penyelesaian pekerjaan yang bersangkutan. Setiap personel perlu disediakan daftar checklist sesuai dengan bidang pekerjaannya masing-masing. Sehingga personel yang bekerja di bidang operasi tentu berbeda daftarnya dengan personel yang bekerja di bidang administrasi.

d. Metode Penilaian Langsung

Penilaian dilakukan dengan melihat langsung pelaksanaan pekerjaan di lapangan. Petugas yang melakukan penilaian ini adalah orang yang mengetahui apa yang harus dilihat dan dinilai.

e. Metode Penilaian Berdasarkan Perilaku

Penilaian kinerja ini didasarkan pada uraian pekerjaan yang disusun sebelumnya. Biasanya uraian pekerjaan tersebut menentukan perilaku apa yang diperlukan oleh seorang personel yang dinilai untuk melaksanakan pekerjaan itu. Melalui metode ini akan jelas terlihat apa yang menyebabkan tidak memuaskannya pelaksanaan pekerjaan tersebut. Apakah faktor ketidakmampuan, faktor kurang motivasi, kurang disiplin atau faktor lainnya.

f. Metode Penilaian Berdasarkan Kejadian Kritis

Penerapan penilaian berdasarkan insiden kritis itu dilaksanakan oleh atasan melalui pencatatan atau perekaman peristiwa-peristiwa yang berkaitan dengan perilaku personel yang dinilai dalam melaksanakan pekerjaan. Penilaian berdasarkan insiden kritis ini, menghendaki kerajinan seorang atasan untuk selalu mencatat peristiwa perilaku yang terjadi baik positif ataupun yang negatif.

g. Metode Penilaian Berdasarkan Efektifitas

Penilaian berdasarkan efektifitas dengan menggunakan sasaran perusahaan sebagai indikasi penilaian kinerja. Metode ini cukup rumit, karena dalam

penilaian yang diukur adalah kontribusi personel, bukan kegiatan atau perilaku seperti pada yang dilakukan dalam metode-metode penilaian lainnya.

h. Metode Penilaian Berdasarkan Peringkat

Metode penilaian peringkat berdasarkan pembawaan yang ditampilkan oleh personel. Penilaian berdasarkan metode ini dianggap lebih baik, karena keberhasilan pekerjaan yang dilaksanakan seorang personel sangat ditentukan oleh beberapa unsur yang bersangkutan. Oleh sebab itu dalam metode ini yang dinilai adalah unsur-unsur kesetiaan, tanggung jawab, ketataatan, prakarsa, kerja sama, kepemimpinan dan sebagainya.

2.2.4 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Hariandja dalam Abimanyu (2007) penilaian kinerja dibutuhkan untuk :

1. perbaikan kinerja, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan terhadap kinerjanya
2. Penyesuaian gaji, dapat dipakai sebagai informasi untuk mengkompensasi pegawai secara layak sehingga dapat memotivasi mereka
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukan penempatan pegawai sesuai dengan keahliannya
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan pegawai untuk selanjutnya dilakukan pelatihan
5. Perencanaan karir, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karier bagi pegawainya
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan
7. Dasar mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan
8. Meningkatkan adanya perlakuan kesempatan yang sama pada semua pegawai
9. Dapat membantu pegawai mengatasi masalah yang bersifat eksternal, yaitu dengan penilaian ini maka atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan kinerja pegawai jelek sehingga atasan dapat memberikan bantuan

10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya kinerja pegawai secara keseluruhan maka dapat menjadi informasi pelaksanaan manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan Menurut Syafarudin Alwi (2001 : 187) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development yang bersifat ealuation harus menyelesaikan :

1. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
2. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
3. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar meengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan prestasi riil yang dicapai individu, kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja, serta prestasi- prestasi yang dikembangkan.

Sementara itu, Hellriegel dan Slocum dalam Aditama (2000) menyatakan bahwa penilaian kinerja memiliki empat manfaat, yaitu untuk membuat keputusan pemberian penghargaan (bonus, kenaikan gaji dan bentuk penghargaan lainnya), untuk membuat keputusan pengembangan karier seseorang (promosi, demosi dan pemindahan kerja), untuk memberi umpan balik kepada karyawan tentang penampilan mereka pada kurun waktu tertentu, untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

2.3. Lingkungan Kerja

Dalam paradigma yang memandang sumber daya manusia sebagai modal intelektual organisasi, departemen sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam membangun dan meningkatkan nilai sumber daya manusia. Salah satunya adalah dengan menciptakan situasi kerja yang dapat meningkatkan motivasi, kepuasan dan komitmen pekerja yang nantinya akan berpengaruh pada performa organisasi.

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Kerja merupakan aktifitas yang memberikan nilai bagi orang lain dan melibatkan pertukaran nilai di antara individu dan organisasi. Menurut Robbins (dalam Permana, 2007) lingkungan adalah karakteristik yang meliputi berbagai

situasi yang ada di sekitar organisasi bersangkutan, baik lingkungan sosial (berupa manusia) maupun lingkungan fisik (non manusia).

Lingkungan kerja (work environment) meliputi : (Mullins dalam Radjak 2007)

1. Nature of task (sifat-sifat tugas)
2. Physical setting (penataan fisik)
3. Communication (komunikasi)
4. Technology (teknologi)

Lingkungan kerja sering distilahkan sebagai kondisi kerja yang menurut Duane P. Schultz dan Sydney E. Schultz dikemukakan sebagai kondisi sekitar yang berpengaruh pada tempat kita bekerja baik kondisi fisik maupun psikologis yang mempengaruhi penyelesaian tugas (Radjak, 2007).

Lingkungan kerja menunjuk pada hal-hal yang berada di sekeliling dan melingkupi kerja karyawan di kantor. Kondisi lingkungan kerja lebih banyak tergantung dan diciptakan oleh pimpinan, sehingga suasana kerja yang tercipta tergantung pada pola yang diciptakan pimpinan. Lingkungan kerja dalam perusahaan, dapat berupa struktur tugas, desain pekerjaan, pola kepemimpinan, pola kerjasama, ketersediaan sarana kerja, imbalan (reward system). (Cokroaminoto, 2007)

Bila kita mencoba menilai mengapa seorang karyawan tidak mempunyai kinerja padahal sebagaimana yang kita yakini seharusnya ia mampu mencapainya, maka periksalah bagaimana lingkungan kerjanya untuk mengetahui apakah lingkungan kerja tersebut memang mendukung pekerjaannya. Apakah karyawan tersebut mempunyai alat, peralatan, bahan dan perlengkapan kerja yang memadai; apakah karyawan tersebut mempunyai kondisi kerja yang menguntungkan, bagaimana dengan rekan kerjanya apakah membantu atau tidak; aturan dan prosedur yang ada apakah sudah mendukung untuk karyawan tersebut apakah dapat bekerja; waktu memadai untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik. (Permana, 2007)

2.3.2 Struktur Tugas

Struktur tugas merupakan cara organisasi membagi-bagi tugas/pekerjaan kepada anggota-anggotanya. Struktur tugas menunjuk pada bagaimana pembagian

tugas dan wewenang itu dilaksanakan. Sehingga ada kejelasan tentang 'siapa bertanggung jawab apa' serta keberadaan mekanisme pelaksanaan tugas dalam hal "siapa bertanggung jawab kepada siapa. (Cokroaminoto, 2007)

Suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya, melakukan berbagai aktivitas atau kegiatan. Agar kegiatan tersebut dapat berjalan optimal maka dilakukan pembagian tugas/pekerjaan yang didasarkan kepada kemampuan dan keahlian dari masing-masing pegawai. Adanya kejelasan dalam pembagian tugas, akan memperjelas dalam pendelegasian wewenang, pertanggungjawaban, serta menunjang efektivitas jalannya organisasi. Proses pengorganisasian dapat ditunjukkan dengan tiga langkah prosedur berikut ini :

1. pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logik dapat dilaksanakan oleh satu orang. Pembagian kerja sebaiknya tidak terlalu berat sehingga tidak dapat diselesaikan, atau terlalu ringan sehingga ada waktu menganggur, tidak efisien dan terjadi biaya yang tidak perlu.
3. Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis. Mekanisme pengkoordinasian ini akan membuat para anggota organisasi menjaga perhatiannya pada tujuan organisasi dan mengurangi ketidak efisienan dan konflik-konflik yang merusak.

2.3.3 Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional. Sedangkan menurut Gibson (1985) Desain pekerjaan mengacu pada proses yang digunakan para manajer merinci isi, metode dan hubungan setiap pekerjaan untuk memenuhi tuntutan organisasi dan individu. Tujuan dari penetapan desain pekerjaan ini adalah untuk mengatur penugasan kerja supaya dapat memenuhi kebutuhan organisasi.

Desain pekerjaan (job design) merupakan :

- Pembagian pekerjaan sebuah organisasi di antara para karyawan

- Merancang kerja untuk mengembangkan potensi performansi pekerja dalam setiap pekerjaan.

Tiga pendekatan untuk membuat desain pekerjaan dapat dipilih manajer yang disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi organisasi secara keseluruhan, sebagai berikut : (Prayoga, 2008)

1. Desain pekerjaan Simplifikasi pekerjaan (mekanistik)

Desain pekerjaan dengan menstandarisasikan prosedur kerja dan memakai orang-orang dalam tugas-tugas yang telah ditentukan dengan baik dan sangat terspesialisir. Dalam desain simplifikasi ini, tidak diperlukan ketrampilan yang kompleks sehingga para pekerja lebih mudah dan lebih cepat terlatih, lebih mudah diawasi dan mudah diganti jika mereka keluar. Meskipun pekerjaan disederhanakan tidak semua situasi dapat menerima desain seperti ini. Hal ini disebabkan akan timbul kerugian karena karyawan tidak tertarik dan tidak benar-benar ingin menyisihkan waktu dengan bekerja pada tugas-tugas *repetitive*.

2. Desain pekerjaan Rotasi pekerjaan dan perluasan pekerjaan

Desain pekerjaan dengan meningkatkan jumlah dan keragaman tugas yang dilakukan seorang pekerja. Desain ini dapat dilakukan melalui rotasi pekerjaan dan perluasan pekerjaan. Perluasan pekerjaan dan rotasi pekerjaan dapat mengurangi sebagian kebosanan dalam pekerjaan yang disederhanakan sebelumnya sehingga diharapkan akan dapat meningkatkan kepuasan dan performa kerja.

3. Desain Pekerjaan Motivasional (karakteristik pekerjaan)

Desain pekerjaan dengan mengatur pekerja berdasarkan lima karakteristik ini pekerjaan, meliputi :

- a. Variasi ketrampilan : sejauh mana pekerjaan memerlukan keragaman aktivitas, ketrampilan dan bakat
- b. Identitas tugas : sejauh mana keterlibatan dalam seluruh fungsi pekerjaan
- c. Signifikansi tugas : sejauh mana tingkat kepentingan pekerjaan bagi orang lain dan organisai

- d. Otonomi : sejauh mana kebebasan, independensi dan keleluasaan dalam menjadwalkan dan menentukan prosedur pekerjaan
- e. Umpan balik : sejauh mana individu menerima informasi spesifik terhadap efektifitas pelaksanaan.

Tiga unsur desain pekerjaan organisasi yaitu :

1. Pendekatan mekanik, berupaya mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan guna meminimumkan waktu dan tenaga. Hasil pengumpulan identifikasi tugas akan menentukan spesialisasi. Pendekatan ini lebih menekankan pada faktor efisiensi waktu, tenaga, biaya, dan latihan.
2. Aliran kerja, ini dipengaruhi oleh sifat komoditi yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan.
3. Praktek-praktek kerja, yaitu cara pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan, ini bisa berdasarkan kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan, perjanjian atau kontrak serikat kerja karyawan, dan kesepakatan bersama.

2.3.4 Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Gibson (1985) adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang mencapai tujuan tertentu. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan karenanya semua hubungan dapat merupakan upaya kepemimpinan. Unsur kedua dari definisi itu menyangkut pentingnya proses komunikasi. Kejelasan dan ketepatan komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja pengikut.

Menurut Rivai (2003), definisi kepemimpinan adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Sedangkan menurut Timpe (1991), kepemimpinan adalah kegiatan mencoba untuk mempengaruhi orang dengan berhasil agar berusaha mencapai sasaran bisnis. Masih dalam buku Timpe (1991), ada tiga gaya kepemimpinan

yang diperagakan oleh Bill Woods yaitu otokratis, demokratis, dan kendali bebas. Pada kepemimpinan otokratis, pemimpin membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang yang memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan berlangsung ketat, langsung dan tepat. Keputusan dipaksakan dengan menggunakan imbalan dan kekhawatiran akan dihukum. Jika ada komunikasi, maka komunikasi bersifat turun ke bawah. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan pemimpin.

Pada gaya kepemimpinan demokratis (partisipatif), pemimpin berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian mereka dan dimana mereka dapat menyumbangkan sesuatu. Komunikasi berjalan dengan lancar, dan saran dibuat dua arah. Pada gaya kepemimpinan demokratis bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah. Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Pemimpin yang demokratis menciptakan situasi di mana individu dapat belajar, mampu memantau performa sendiri, memperkenalkan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahn.

Pada gaya kendali bebas, Kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Pengarahan tidak ada atau hanya sedikit/. Gaya ini biasanya tidak berguna tetapi dapat menjadi efektif dalam kelompok profesional yang termotivasi tinggi. Gaya kepemimpinan kendali bebas merupakan model kepemimpinan yang paling dinamis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau

saja. Gaya kepemimpinan yang ideal menurut Timpe menggunakan semua gaya yang ada sebaik mungkin. Hal ini berarti bahwa situasilah yang mungkin menentukan gaya apa yang digunakan.

Pola Kepemimpinan mencerminkan model kepemimpinan yang diterapkan dalam mengelola karyawan. Ada sekelompok pemimpin menerapkan praktek kepemimpinan yang berorientasi pada penyelesaian tugas (*task oriented*). Pada golongan pemimpin ini, aspek-aspek individual karyawan kurang mendapat perhatian. Pola ini menekankan, apapun yang dilakukan karyawan dan bagaimanapun kondisi yang terjadi pada karyawan tidak menjadi masalah. Asalkan tugas-tugas dapat diselesaikan. Pola-pola kepemimpinan demikian dapat berpengaruh pada penciptaan lingkungan kerja yang kurang baik bagi karyawan. Akibatnya ada perasaan tertekan pada karyawan. Lingkungan kerja yang tercipta penuh ketakutan mengarah ke frustrasi. Jika ini berlangsung lama, maka yang terjadi adalah tingkat absensi karyawan tinggi, permintaan pindah antar unit kerja, bahkan puncaknya adalah permintaan keluar dari perusahaan dan pindah ke perusahaan yang lain.

Pada sekelompok pemimpin lainnya menerapkan pola kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*human oriented*). Pemimpin memusatkan perhatiannya pada kegiatan dan masalah kemanusiaan yang dihadapi, baik bagi dirinya maupun bagi karyawan. Kepemimpinan pada golongan ini lebih populis dibanding pola yang terdahulu, karena dipandang memperhatikan masalah-masalah riil yang dihadapi karyawan. Pada pola yang ekstrim, kedua orientasi kepemimpinan di atas tidak ada yang efektif mengelola karyawan. Dengan kemampuan meramu dan menggabungkan keduanya, dalam banyak hal terbukti lebih efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja karyawan. (Cokroaminoto, 2007)

Seorang pemimpin dalam sebuah organisasi ataupun bagian dituntut untuk dapat menyelesaikan konflik yang mungkin terjadi pada karyawannya. Rivai (2005) merumuskan tiga metode penyelesaian konflik yang sering digunakan yaitu dominasi atau penekanan, kompromi dan pemecahan masalah integrative.

1. Penekanan atau dominasi. Dilakukan dengan cara kekerasan (bersifat penekanan otokratik), penenangan (cara yang lebih diplomatis) dan

penghindaran (manajer menghindar untuk mengambil posisi yang tegas), dan aturan mayoritas (menyelesaikan konflik secara voting melalui prosedur yang adil)

2. Kompromi. Cara penyelesaian konflik melalui jalan tengah yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang bertikai. Bentuk-bentuk kompromi antara lain pemisahan (pihak-pihak yang bertikai dipisahkan sampai mereka mencapai persetujuan), arbitrase (pihak ketiga diminta memberikan pendapat), kembali ke perturan yang berlaku untuk memutuskan penyelesaian konflik, penyuapan (salah satu pihak menerima kompensasi dalam pertukaran untuk tercapainya penyelesaian konflik).
3. Pemecahan masalah integratif. Yaitu dengan cara konsensus (pihak yang bertikai bertemu bersama untuk mencari penyelesaian terbaik masalah mereka), konfrontasi (kedua pihak menyatakan pendapatnya secara langsung satu sama lain, dan dengan kepemimpinan yang terampil serta kesediaan untuk menerima penyelesaian).

2.3.5 Kerjasama

Kata kerjasama adalah gabungan dari kata kerja dan sama, yang berarti bekerja secara bersama-sama dalam mengerjakan sesuatu dan mencapai suatu tujuan. Kerjasama dibentuk karena adanya dua orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai suatu keinginan atau tujuan yang mereka ingin capai. Pola kerjasama merupakan bentuk-bentuk hubungan antar karyawan dalam perusahaan, yang memungkinkan seseorang dapat memperoleh dan memberikan respon terhadap suatu tugas. Dalam melakukan kerjasama ada beberapa hal yang perlu diperhatikan. Pertama saling terbuka, dalam sebuah tatanan kerjasama yang baik harus ada komunikasi yang komunikatif antara dua orang yang bekerjasama atau lebih. Setiap orang yang terlibat dalam tatanan kerjasama harus mengemukakan pendapatnya, dan harus adanya kejelasan pembagian tugas yang harus diemban oleh setiap orang yang terlibat dalam kerjasama tersebut.

Kedua saling mengerti, kerjasama berarti dua orang atau lebih bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan, dalam proses tersebut, tentu ada salah satu yang melakukan kesalahan dalam menyelesaikan permasalahan yang sedang

dihadapi. Salah seorang yang terlibat dalam menyelesaikan masalah tersebut harus memahami, bahwa dia telah melakukan suatu bentuk upaya dalam menyelesaikan permasalahan, jangan sampai terlintas dalam benaknya buruk sangka yang mengakibatkan ketidakpercayaan dan kegagalan kerjasama. Sebaliknya orang yang telah melakukan kesalahan harus cepat sadar, bahwa dia masih dibutuhkan oleh orang lain.

Ketiga, saling menghargai, bagian ini merupakan bagian yang sangat urgen dalam setiap bentuk aktivitas sehari-hari manusia. Dalam sebuah penelitian, mengatakan bahwa sebuah ucapan terhadap salah seorang yang terlibat dalam proses kerjasama, sangat bernilai untuk menumbuhkan semangat baru yang dapat menghilangkan kejemuan, kekesalan, dan kekecewaan terhadap sebuah permasalahan.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat bahwa komunikasi merupakan hal yang penting untuk dapat terciptanya kerjasama yang baik di antara rekan kerja maupun dengan atasan. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi diantara keduanya. Menurut Cascio (2006) komunikasi dapat dilakukan secara perorangan, pertemuan berkelompok dan publikasi. Yaslis (2003) berpendapat bahwa informasi yang diterima oleh pekerja memberi kesempatan bagi setiap anggota untuk membuat keputusan berdasarkan tujuan proyek.

Sendjaja (dalam Prakosa, 2007) menyatakan fungsi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

- Fungsi informatif. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi

tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

- Fungsi regulatif. Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu: a. Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. b. Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.
- Fungsi persuasif. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.
- Fungsi integratif. Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu: a. Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi. b. Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

2.3.6 Imbalan (*reward system*)

Imbalan atau kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Menurut Hasibuan (2002), kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan sedangkan kompensasi berbentuk barang artinya kompensasi dibayar dengan barang misalnya kompensasi dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan.

Sedangkan menurut Ivancevich (1998), kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan semua bentuk penghargaan yang dijanjikan akan diterima karyawan sebagai imbalan dari pelaksanaan tugas dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Siagian (1993), ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam penetapan sistem imbalan di sebuah organisasi. Pertama, sistem imbalan harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi. Artinya, imbalan yang ditawarkan tidak boleh kalah bersaing dengan imbalan di pasaran. Kedua, Sistem imbalan harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi. Ketiga, Sistem imbalan yang mengandung prinsip keadilan. Maksudnya yaitu bahwa secara internal para pegawai yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama pula dengan tetap memperhatikan faktor-faktor seperti masa kerja, jumlah tanggungan dan lain sebagainya. Keempat, menghargai perilaku positif. Perilaku positif yang dimaksud adalah prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggung jawab yang lebih besar, kejujuran, ketekunan dan berbagai perilaku positif lainnya. Kelima, Pengendalian pembiayaan. Sistem imbalan harus mampu berfungsi sebagai alat pengendali biaya yang dikaitkan dengan produktifitas kerja organisasi secara keseluruhan. Keenam, Kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan. Ketujuh, Terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan

berhasil guna. Artinya, sistem kompensasi di suatu organisasi harus dibuat sedemikian rupa sehingga dapat diterapkan dalam praktek.

Ciri-ciri imbalan atau kompensasi adalah

1. Kompensasi merujuk kepada semua bentuk imbalan keuangan
2. Kompensasi diperoleh dari pelayanan yang nyata dan manfaat yang diterima karyawan sebagai bagian dari suatu hubungan pekerjaan
3. Kompensasi merupakan penghargaan finansial yang diberikan kepada karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi antara lain:

1. Suplai dan permintaan tenaga kerja
2. Serikat karyawan
3. Produktivitas
4. Ketersediaan untuk membayar
5. Kemampuan untuk membayar
6. Kebijaksanaan pengupahan dan penggajian
7. Kendala-kendala pemerintah

Menurut Leap and Crino (1993), imbalan dapat diberikan kepada karyawan dalam empat macam yaitu : (www.geocities.com)

- a. Upah (wages) dan gaji (salary)

Merupakan bentuk pembayaran yang biasanya diberikan berdasarkan jumlah jam kerja (hourly rates of pay). Semakin banyak jam kerja semakin besar upah yang diterima. Sedangkan gaji besarnya tetap tanpa mempertimbangkan jam kerja

- b. Program insentif (incentive programs)

Imbalan yang diterima karyawan selain gaji dan upah, antara lain dalam bentuk insentif yang biasanya diberikan berdasarkan tingkat keberhasilan perusahaan, baik dalam mencapai tingkat penjualan, tingkat keuntungan atau tingkat produktivitas. Pemberian insentif ini bertujuan untuk

meningkatkan motivasi dan bentuk penghargaan atas prestasi kerja telah dicapai karyawan.

c. Employee Benefit Programs

Merupakan imbalan tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan seperti program asuransi (jiwa dan kesehatan), program pensiun, biaya liburan dan lain sebagainya.

d. Perquisites

Umumnya hanya diberikan pada karyawan yang menduduki level cukup tinggi, dalam bentuk fasilitas yang diberikan perusahaan, seperti kendaraan dinas, perumahan, keanggotaan klub olah raga, biaya perjalanan dinas, dan bentuk-bentuk fasilitas lainnya.

2.3.7 Fasilitas dan sarana kerja

Menurut Cascio (dalam Pranita 2008) yang dimaksud fasilitas dan sarana kerja yaitu sarana dan prasarana pendukung baik berupa fisik atau non fisik yang diberikan oleh organisasi/institusi tempat bekerja. Contohnya tempat pelayanan kesehatan yang memadai, program rekreasi karyawan, dan program konseling.

Tersedianya fasilitas dan sarana kerja dalam suatu organisasi sangat mempengaruhi kinerja karyawan. Banyak pekerjaan dengan indikator kinerja di dalamnya, menuntut tersedianya alat dengan spesifikasi tertentu dan tersedia dalam jumlah yang cukup. Ini memberi isyarat bahwa, seorang manajer harus mengetahui kebutuhan alat standar dan cukup tersedia bagi karyawan. Sehingga berbagai kegiatan pembelian dan perbaikan alat kerja harus memperhatikan standar kerja dan jumlah karyawan. Untuk pengadaan alat berdasarkan jumlah karyawan ini-jika tidak memungkinkan, dapat ditempuh upaya penjadwalan.

BAB III

KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL

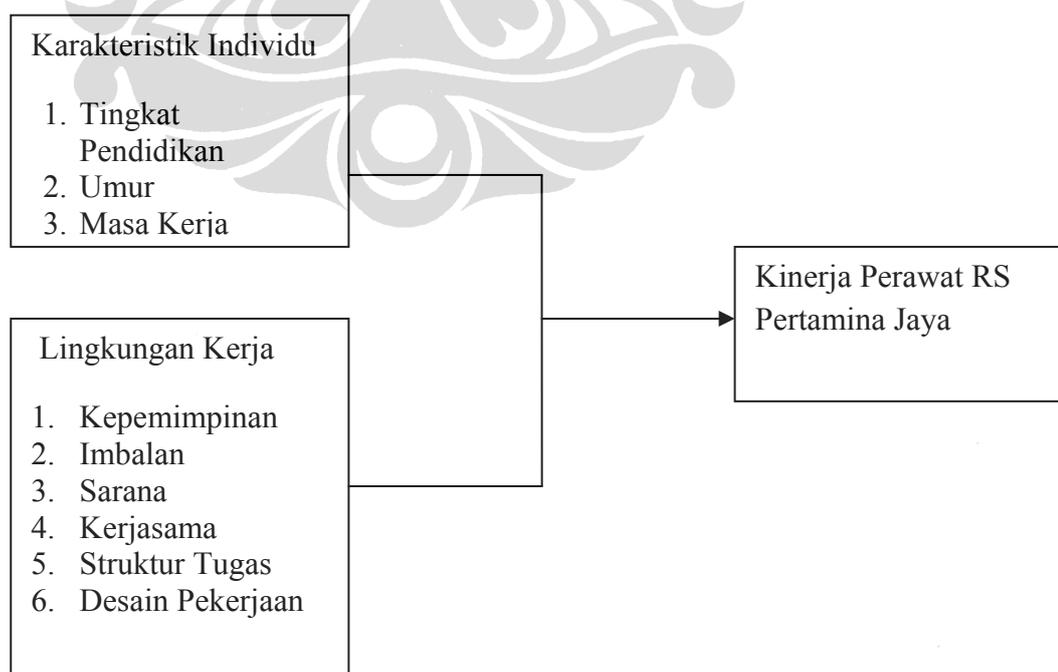
3.1 Kerangka Konsep

Menunjuk kepada referensi yang penulis dapatkan, maka penulis menyusun kerangka penelitian berpedoman kepada kerangka teori Gibson (1991). Dalam teorinya tentang faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja individu, Gibson membagi ke dalam tiga faktor yaitu faktor individu, faktor psikologis, dan faktor organisasi. Menurut Robbins (dalam Permana, 2007) lingkungan adalah karakteristik yang meliputi berbagai situasi yang ada di sekitar organisasi bersangkutan, baik lingkungan sosial (berupa manusia) maupun lingkungan fisik (non manusia). Berdasarkan teori tersebut, maka penulis mengganti variabel organisasi menjadi lingkungan kerja dengan memasukkan variabel kerjasama sebagai tambahan dari lingkungan non fisik

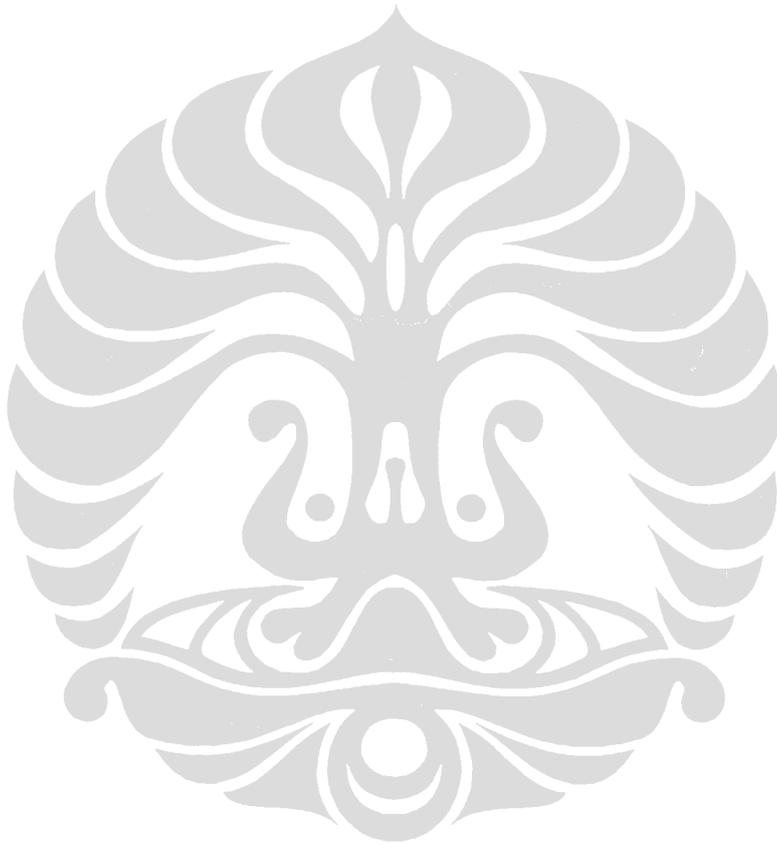
Berdasarkan teori tersebut maka kerangka konsep yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah

Variabel Bebas (independen)

Variabel terikat (dependen)



Variabel bebas (independent) merupakan variabel yang dapat mempengaruhi obyek penelitian. Variabel bebas pada penelitian ini terdiri dari karakteristik individu (tingkat pendidikan, umur, dan lama kerja) dan faktor lingkungan kerja (kepemimpinan, imbalan, fasilitas dan sarana kerja, kerjasama, struktur tugas, dan desain pekerjaan). Sedangkan variabel terikat (dependen) adalah kinerja perawat berdasarkan hasil penilaian PPK (Perencanaan dan Penilaian Kinerja) PT Pertamina Bina Medika tahun 2008.



3.2 Definisi Operasional

No	Variabel	Definisi Operasional	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil ukur/Skor	Skala
I	Variabel terikat : Kinerja Perawat RS Pertamina Jaya	Hasil penilaian kinerja perawat dengan menggunakan Form Perencanaan dan Penilaian Kinerja PT Pertamina Bina Medika yang telah dilakukan sebelumnya oleh bagian SDM RS Pertamina Jaya	Telaah dokumen	Checklist	Kriteria hasil penilaian kinerja kemudian dikategorikan menjadi 1= kurang, bila skor < median 2 = baik, bila skor \geq median	Ordinal
II.	Variabel Bebas : <u>Karakteristik individu</u>					Ordinal
1.	Tingkat Pendidikan	Pendidikan terakhir yang digunakan dalam pekerjaan	Wawancara	Kuisisioner	1. SPK 2. D III Keperawatan 3. S1 Keperawatan	
2.	Umur	Usia hidup sejak tanggal kelahiran sampai dengan saat penelitian yang dinyatakan dalam tahun	Wawancara	Kuesioner	Acuan patokan, umur rata-rata responden, yang selanjutnya dikategorikan 1. skor < rata-rata nilai 2. bila skor \geq dengan rata-rata	Ordinal

3.	Pengalaman / masa kerja	Lama tugas responden di bagian keperawatan RS Pertamina Jaya	wawancara	Kuisisioner	Skor dari masing-masing jawaban, dijumlahkan kemudian dihitung rata-rata lalu dikategorikan : Kategori pertama skor < mean Kategori kedua skor \geq mean	Ordinal
4.	<u>Variabel Lingkungan Kerja</u> Kepemimpinan	Merupakan sikap yang diterapkan pemimpin dalam pelaksanaan tugas di bagian rawat inap RS Pertamina Jaya.	Wawancara	Kuisisioner	Skor dari masing-masing jawaban, dijumlahkan kemudian dihitung rata-rata lalu diberi nilai: 1 = kurang, bila skor < mean 2 = baik, bila skor \geq mean	Ordinal
5.	Imbalan	Pendapat perawat mengenai kesesuaian imbalan yang diterima perawat sebagai balas jasa atas kerja yang telah dilakukan	wawancara	Kuisisioner	Skor dari masing-masing jawaban, dijumlahkan kemudian dihitung rata-rata lalu diberi nilai: 1 = kurang, bila skor : < mean 2 = baik, bila skor \geq mean	Ordinal
6.	Fasilitas dan Sarana Kerja	Ketersediaan tempat, ruangan, peralatan, yang berkaitan dengan pelayanan keperawatan dalam kualitas dan kuantitas yang mencukupi	wawancara	Kuisisioner	Skor dari masing-masing jawaban, dijumlahkan kemudian dihitung rata-rata lalu diberi nilai: 0 = kurang, bila skor : <mean 1= baik, bila skor >sama dengan mean	Ordinal

7..	Kerjasama	Bentuk hubungan antar rekan kerja yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas keperawatan	wawancara	Kuisisioner	Skor dari masing-masing jawaban, dijumlahkan kemudian dihitung rata-rata lalu diberi nilai: 1 = kurang, bila skor < mean 2 = baik, bila skor \geq mean	Ordinal
8.	Struktur Tugas	Menunjuk pada bagaimana pembagian tugas dan wewenang dilaksanakan di keperawatan RS Pertamina Jaya	Wawancara	Kuisisioner	Skor dari masing-masing jawaban, dijumlahkan kemudian dihitung rata-rata lalu diberi nilai: 1 = kurang, bila skor < mean 2 = baik, bila skor \geq mean	Ordinal
9.	Desain pekerjaan	penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan di bagian keperawatan RS Pertamina Jaya.	Wawancara	Kuesioner	Skor dari masing-masing jawaban, dijumlahkan kemudian dihitung rata-rata lalu diberi nilai: 1 = kurang, bila skor < mean 1 = baik, bila skor \geq mean	Ordinal