

BAB 2

TINJAUAN KEPUSTAKAAN DAN KERANGKA TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Peneliti mengambil tiga penelitian yang berbeda sebagai bahan perbandingan. Pertama, penelitian yang dilakukan oleh Rr. Roso Sri Widowati dengan judul tesisnya “Analisis Kinerja Petugas Pengamanan Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Yogyakarta”. Kedua, penelitian yang dilakukan oleh Asnim dengan judul tesisnya “Analisis Kinerja Petugas Puskesmas Pembantu Di Kabupaten Bungo Tebo Tahun 2001”. Ketiga, Analisis Kinerja Petugas TB Paru Puskesmas Dengan Pendekatan Manajemen Mutu Terpadu Di Kabupaten Pandeglang Tahun 2003.

Penelitian yang dilakukan oleh Rr. Roso Sri Widowati berfokus pada “Analisis Kinerja Petugas Pengamanan Pada Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Yogyakarta”. Hasil dari penelitiannya menghasilkan suatu hubungan antara pendidikan formal dan kinerja petugas pengamanan, hubungan yang positif dan signifikan antara tingkat pendidikan, kompensasi finansial dan motivasi terhadap kinerja petugas pengamanan. Hubungan antara pendidikan formal dan kinerja petugas pengamanan. Hubungan antara diklat/pembekalan dengan kinerja petugas pengamanan. Hubungan antara persepsi kompensasi finansial dengan kinerja petugas pengamanan. Hubungan antara jumlah gaji dan kinerja petugas pengamanan. Hubungan antara persepsi motivasi dan kinerja pengamanan.

Teori yang digunakan yaitu tingkat pendidikan, kompensasi, motivasi dan kinerja. Dilihat dari definisi operasional tingkat pendidikan, terdapat indikator yang diukur, yaitu latar belakang pendidikan, diklat, pembekalan. Dilihat dari definisi operasional kompensasi finansial, terdapat indikator yang diukur yaitu jumlah kuantitas gaji yang diterima perbulan, jumlah tunjangan-tunjangan yang diterima perbulan, keadilan internal, keadilan eksternal. Dilihat dari definisi operasional motivasi, terdapat indikator yang diukur, yaitu keinginan untuk berprestasi, orientasi kepada petugas, umpan balik atau penghargaan, daya tarik pekerjaan. Dilihat dari definisi operasional kinerja petugas pengamanan, terdapat

indikator yang diukur, yaitu prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kerjasama, prakarsa inisiatif, kepemimpinan.

Adapun penelitian yang dilakukan oleh Asnim yang berfokus pada “Analisis Kinerja Petugas Puskesmas Pembantu (Pustu) Di Kabupaten Bungo Tebo Tahun 2001”. Hasil dari penelitiannya menghasilkan suatu pengukuran variabel motivasi, supervisi dan variabel pelatihan berhubungan dengan kinerja petugas pustu. Sehingga diperoleh asumsi berupa petugas pustu yang cukup mendapat supervisi berpeluang mempunyai kinerja baik dibandingkan dengan petugas pustu yang kurang mendapat supervisi, hal ini dapat dilihat setelah dikontrol oleh faktor motivasi dan pelatihan. Selain itu juga petugas dengan pelatihan baik dan cukup berpeluang berkinerja dengan baik dibanding petugas dengan supervisi yang kurang pelatihan. Dalam hal ini dilakukan juga pengukuran variabel status perkawinan, lama kerja dan tempat tinggal secara statistik tidak terbukti berhubungan dengan kinerja petugas pustu dalam pelayanan kesehatan di kabupaten Bungo dan Tebo.

Selain itu, dalam penelitiannya menggunakan skala pengukuran nominal dan ordinal. Status perkawinan diukur dengan menggunakan skala pengukuran nominal, motivasi diukur dengan menggunakan skala pengukuran ordinal, lama kerja diukur dengan menggunakan skala pengukuran ordinal, tempat tinggal diukur dengan menggunakan skala pengukuran ordinal, supervisi diukur dengan menggunakan skala pengukuran ordinal, pelatihan diukur dengan menggunakan skala pengukuran ordinal, dan kinerja petugas puskesmas pembantu diukur dengan menggunakan skala pengukuran ordinal.

Selanjutnya, penelitian yang dilakukan oleh Mamak Jamaksari berfokus pada “Analisis Kinerja Petugas TB Paru Puskesmas Dengan Pendekatan Manajemen Mutu Terpadu Di Kabupaten Pandeglang Tahun 2003”. Hasil dari penelitiannya menghasilkan lebih dari setengah petugas TB Paru Puskesmas masih menunjukkan kinerja yang kurang. Ada hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja petugas TB Paru Puskesmas. Hal ini kemungkinan disebabkan karena di Indonesia, khususnya di kabupaten Pandeglang, sifat *paternalistic* masih kuat. Kepala puskesmas sangat berpengaruh terhadap sikap dan tingkah laku bawahannya. Keteladanan masih dijunjung tinggi, bila Kepala Puskesmas

memberikan contoh yang baik serta menerapkan fungsi kepemimpinan yang benar, maka kinerja bawahannya pun akan baik.

Ada hubungan antara imbalan dengan kinerja Petugas TB Paru Puskesmas. Hal ini terjadi karena salah satu faktor organisasi yang menentukan kinerja seseorang adalah faktor imbalan. Pada dasarnya, salah satu tujuan seseorang bekerja adalah agar mendapat penghasilan yang cukup untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan primer maupun sekunder. Oleh karena itu, semakin tinggi imbalan yang diterima oleh seorang pegawai, semakin baik pula kinerjanya. Ada hubungan yang bermakna antara motivasi dengan kinerja Petugas TB Paru Puskesmas. Petugas dengan motivasi kerja yang tinggi menunjukkan kinerja yang jauh lebih baik. Motivasi adalah sesuatu hal yang berasal dari internal individu yang menimbulkan dorongan atau semangat untuk bekerja keras. Kinerja dipengaruhi oleh faktor motivasi yang dimanifestasikan pada keberhasilan, penghargaan, tanggung jawab dan peningkatan diri. Motivasi adalah variabel yang paling dominan berhubungan dengan kinerja petugas TB paru puskesmas.

Dengan menggunakan *pareto chart* berdasarkan nilai *Odds Ratio*, maka prioritas utama yang harus diatasi dalam meningkatkan kinerja petugas TB puskesmas di Kabupaten Pandeglang adalah masalah motivasi kerja pegawai dan kepemimpinan. Manajemen mutu terpadu adalah pendekatan baru yang belum pernah diadopsi secara utuh oleh puskesmas di Kabupaten Pandeglang. Pendekatan ini bila diterapkan dengan baik dapat meningkatkan kinerja petugas puskesmas.

Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh peneliti berfokus pada "Analisis Kinerja Petugas Administrasi Berdasarkan Persepsi Petugas Puskesmas dan Masyarakat Pada Puskesmas Sukmajaya Kota Depok Tahun 2009". Adapun permasalahan yang akan dibahas yaitu bagaimana kinerja petugas administrasi berdasarkan persepsi petugas puskesmas dan masyarakat pada puskesmas Sukmajaya tahun 2009 dan Kendala apa yang dihadapi dalam peningkatan kinerja petugas administrasi berdasarkan persepsi petugas puskesmas dan masyarakat pada Puskesmas Sukmajaya. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui kinerja petugas administrasi berdasarkan persepsi petugas puskesmas dan masyarakat pada puskesmas Sukmajaya Tahun 2009 dan untuk menjelaskan

kendala yang dihadapi dalam peningkatan kinerja petugas administrasi berdasarkan persepsi petugas puskesmas dan masyarakat pada Puskesmas Sukmajaya.

Hal ini dikarenakan petugas administrasi sangat memegang peranan penting dalam menjamin kelancaran suatu pelayanan administrasi di puskesmas. Terutama dalam hal menyangkut tugas-tugas yang diberikan oleh seorang kepala puskesmas kepada petugas administrasi, berupa pembuatan laporan (harian, mingguan, bulanan dan tahunan), surat-menyurat, pembuatan prosedur pelayanan dan sebagainya.

Oleh sebab itu, peneliti akan melakukan penelitian mengenai kinerja petugas administrasi berdasarkan persepsi petugas puskesmas dan masyarakat. Metode penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif (positivist). Teori yang digunakan oleh peneliti yaitu teori kinerja. Sedangkan, alat ukur yang digunakan oleh peneliti berupa wawancara. Untuk selengkapnya dapat dilihat pada **Tabel 2.1**

Tabel 2.1 Matrik Perbandingan Penelitian.

No	Unsur Pembeda/Pembanding	Rr. Roso Sri Widowati	Asnim	Mamak Jamaksari	Peneliti
1.	Judul	Analisis Kinerja Petugas Pengamanan Pada Lembaga Pemasarakatan Klass IIA Yogyakarta.	Analisis Kinerja Petugas Puskesmas Pembantu Di Kabupaten Bungo Tebo Tahun 2001.	Analisis Kinerja Petugas TB Paru Puskesmas Dengan Pendekatan Manajemen Mutu Terpadu Di Kabupaten Pandeglang Tahun 2003.	Analisis Kinerja Petugas Administrasi Berdasarkan Persepsi Petugas Puskesmas dan Masyarakat Pada Puskesmas Sukmajaya Kota Depok Tahun 2009.
2.	Jenis Penelitian	<i>Deskriptif.</i>	<i>Cross Sectional</i> melalui studi <i>observasional.</i>	<i>Cross Sectional</i> (potong lintang).	<i>Deskriptif.</i>
3.	Pendekatan Penelitian	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitatif. - Populasinya petugas pengamanan di lembaga pemasyarakatan klass IIA Yogyakarta. - Sampel yang digunakan yaitu petugas pengamanan lapas yang berjumlah 65 orang dari total jumlah kuesioner 80 orang yang disebar. - Teknik penarikan sampel menggunakan teknik penarikan probabilita dengan jenis penarikan sampel menggunakan <i>profortional stratified random sampling.</i> - Metode pengambilan data menggunakan metode dokumentasi, metode observasi, metode wawancara dan metode kuesioner. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitatif. - Populasinya petugas pustu yang telah bekerja minimal 1 tahun yang berjumlah 102 orang. - Tidak dilakukan pemilihan sampel karena seluruh petugas pustu yang berjumlah 102 orang dijadikan subyek penelitian. - Sampel yang digunakan berjumlah 96 orang dari total 102 orang. - Cara pengumpulan data dengan kuesioner terstruktur, wawancara, observasi. - Pengolahan data dengan cara <i>editing data, coding data, entry data, cleaning data.</i> - Teknik analisis data diolah dengan menggunakan analisis 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitatif. - Populasinya petugas TB Puskesmas se Kabupaten Pandeglang. Masing-masing puskesmas terdapat satu orang petugas TB, sehingga total petugas ada 30 orang petugas. - Tidak dilakukan pemilihan sampel karena seluruh petugas TB Puskesmas yang berjumlah 30 orang dijadikan responden. - Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara melalui kuesioner untuk variabel independen dan untuk variabel dependen berupa observasi dengan menggunakan <i>cheklist</i> yang disusun berdasarkan modifikasi dari teori kinerja Gibson dan Yaslis. - Pengolahan data dengan cara 	<ul style="list-style-type: none"> - Kuantitatif. - Populasi yang digunakan yaitu petugas administrasi puskesmas Sukmajaya - Tidak dilakukan pemilihan sampel karena seluruh petugas administrasi puskesmas Sukmajaya yang berjumlah 4 orang dijadikan subyek penelitian. - Responden yang dijadikan sumber informasi yaitu Kepala Puskesmas Sukmajaya berjumlah 1 orang, Petugas Administrasi Puskesmas Sukmajaya berjumlah 4 orang, Rekan Kerja Petugas Administrasi Puskesmas Sukmajaya berjumlah 3 orang, dan Masyarakat Kelurahan Mekarjaya dan Kelurahan

		<ul style="list-style-type: none"> - Skala yang digunakan yaitu Skala <i>Likert</i>. Skala tersebut didasarkan pada asumsi jawaban sangat setuju, setuju, tidak mempunyai pendapat, tidak setuju, dan sangat tidak setuju. - Teknik analisis data dilakukan dengan cara editing, koding dan tabulasi. - Metode analisis pengolahan data menggunakan software SPSS versi 11. - Pengukuran data menggunakan korelasi Spearman. 	<ul style="list-style-type: none"> univariat, analisis bivariat, analisis multivariat. - Variabel yang diukur yaitu status perkawinan dengan mengacu pada skala pengukuran nominal, motivasi dengan mengacu pada skala pengukuran ordinal, lama kerja dengan mengacu pada skala pengukuran ordinal, tempat tinggal mengacu pada skala pengukuran ordinal, supervisi mengacu pada skala pengukurannya ordinal, pelatihan dengan menggunakan skala pengukuran ordinal, kinerja petugas puskesmas pembantu dengan menggunakan skala pengukuran ordinal. 	<ul style="list-style-type: none"> <i>editing, coding, data structure processing, cleaning data.</i> - Teknik analisis data diolah dengan menggunakan analisis univariat, analisis bivariat, analisis multivariat. 	<ul style="list-style-type: none"> Tirtajaya yang melakukan pengobatan pada Puskesmas Sukmajaya berjumlah 7 orang. - Teknik Pengumpulan Data menggunakan Studi Perpustakaan dan Wawancara. - Teknis analisis data diolah dengan menggunakan analisis Reduksi data, Penyajian data dan Menarik Kesimpulan dari hasil wawancara di lapangan. - Berdasarkan Manfaatnya menggunakan penelitian Murni dan Terapan. - Berdasarkan Dimensi waktunya menggunakan <i>cross section</i>.
4.	Hasil Penelitian	Hasil dari penelitiannya menghasilkan hubungan antara tingkat pendidikan, kompensasi, motivasi dan kinerja dengan peningkatan kualitas kinerja petugas pengamanan pada lembaga pemasyarakatan kelas II Yogyakarta	Hasil dari penelitiannya menghasilkan suatu pengukuran variabel motivasi, supervisi dan variabel pelatihan berhubungan dengan kinerja petugas pustu.	Hasil dari penelitiannya menghasilkan hubungan antara variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis dengan kinerja petugas <i>Tuberkulosis</i> Puskesmas di Kabupaten Pandeglang.	Hasil dari penelitiannya menghasilkan ukuran kinerja yang baik dikalangan petugas administrasi berdasarkan persepsi Petugas Puskesmas dan Masyarakat pada Puskesmas Sukmajaya Kota Depok.
5.	Teori	Tingkat Pendidikan, Kompensasi, Motivasi, dan Kinerja.	Kinerja, Puskesmas, dan Tenaga Kesehatan.	Tuberkulosis, Kinerja, Manajemen Mutu Terpadu (<i>Total Quality Management</i>)	Manajemen Sumber Daya Manusia, Kinerja, Manajemen Kinerja dan Evaluasi Kinerja.

Sumber: diolah oleh peneliti, 2009

2.2 Konstruksi Model Teoritis

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Samsudin (2006. h.15) kata manajemen berasal dari bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan. Jadi, manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk tujuan organisasi.

Selanjutnya, Stoner (1994. h.10) mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hasibuan (2003. h.9), Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu *men, money, method, materials, machines, dan market*. Samsudin (2006. h.21), Sumber Daya Manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi.

Sedangkan, sumber daya manusia kesehatan (SDMK) menurut Sistem Kesehatan Nasional (SKN) 2004 adalah tatanan yang menghimpun berbagai upaya perencanaan, pendidikan, dan pelatihan serta pendayagunaan tenaga kesehatan secara terpadu dan saling mendukung, guna menjamin tercapainya derajat kesehatan masyarakat setinggi-tingginya. Sementara itu, SDM kesehatan menurut PP No. 32/1996 adalah semua orang yang bekerja secara aktif dibidang kesehatan, baik untuk jenis tertentu yang memerlukan kewenangan dalam melakukan upaya kesehatan (Adisasmito, 2007. h.124).

Dari pernyataan di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen diartikan sebagai usaha memperoleh karya/seni dari orang lain berupa kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya melalui proses tingkatan manajemen. Dalam memperolehnya, tidak terlepas dari peran sumber daya manusia yang dilatarbelakangi oleh adanya orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Dengan

demikian, sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi. Oleh sebab itu, keberadaan sumber daya manusia sangat diperlukan dalam mencapai tujuan organisasi.

Demikian juga dengan sumber daya manusia kesehatan, perlu dilakukan pengelolaan dengan baik agar mencapai derajat kesehatan yang tinggi. Hal ini sejalan dengan proses pencapaian manajemen sumber daya manusia secara berkelanjutan. Apabila manajemen tidak didukung oleh adanya peningkatan peran sumber daya manusia, maka organisasi/instansi tersebut tidak akan berjalan lancar sebagaimana mestinya, bahkan mengalami kemunduran/kemandegan dalam tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen dan sumber daya manusia memiliki keterkaitan satu sama lain.

Menurut Handoko (1994. h.4) manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumberdaya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Armstrong (2001. p.1) yaitu :

Strategic and coherent approach to the management of an organization's most values assets – the people working there, who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives for sustainable competitive advantage.

Selanjutnya, Arep dan Tanjung (2003. h.3) mengemukakan manajemen sumber daya manusia dikatakan juga sebagai ilmu dan seni yang mengatur unsur manusia (cipta, rasa dan karsa) sebagai aset suatu organisasi demi terwujudnya tujuan organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja secara efektif dan efisien.

Dari uraian tersebut, disebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia dijadikan sebagai dasar pendekatan strategik dan koheren terhadap individu maupun kelompok dalam mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi. Selain itu, manajemen sumber daya manusia dikatakan juga sebagai usaha mengelola manusia dalam organisasi. Tujuannya, agar tercapai organisasi yang baik dan terencana dalam mencapai tujuan organisasi.

Disamping itu, dalam manajemen sumber daya manusia dibutuhkan juga ilmu dan seni dalam mengatur manusia dalam organisasi. Pada hakikatnya, ilmu

dan seni merupakan hubungan yang tidak terpisahkan, khususnya dalam organisasi/instansi. Dapat dikatakan bahwa peran seorang pimpinan terhadap pentingnya sumber daya manusia begitu besar dalam menjamin kelancaran tujuan organisasi. Dengan demikian, figur seorang pimpinan dikatakan sebagai ilmuwan, dikarenakan memiliki ilmu dan seni.

Hal ini mengacu pada kemampuan yang dimiliki oleh seorang pimpinan terhadap stafnya. Seorang pimpinan cenderung memiliki peran yang cukup besar dalam mengelola organisasi/instansi. Oleh sebab itu, seorang pimpinan memiliki kewenangan untuk menyalurkan ilmunya kepada kepada staf/pegawainya. Sedangkan, dikatakan sebagai seni, bahwa seorang pimpinan memiliki cara tersendiri dalam mengatur staf/pegawainya. Dengan demikian, akan tercapai keuntungan yang kompetitif bagi individu/kelompok. Disamping itu, individu/organisasi dijadikan asset yang bernilai bagi organisasi/instansi.

Dari hasil penjelasan tersebut, maka pengertian manajemen sumber daya manusia diperjelas kembali oleh Rachmawati (2008. h.2) yang mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Hal ini tidak terlepas dari pernyataan Samsudin (2006. h.24) yang mengemukakan bahwa istilah manajemen sumber daya manusia banyak disamakan dengan istilah *personnel administration*, *personnel management*, *industrial relation*, *manpower management*, *labour relation*, *labour management*, manajemen personalia dan sebagainya.

Konsep manajemen sumber daya manusia berpijak dari sebuah usaha mengatur manusia oleh seorang pimpinan terhadap staf/pegawai dalam rangka mencapai efektivitas pekerjaan disebuah organisasi/instansi. Adapun tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Rachmawati (2008. h.14) yaitu untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan.

Selain itu juga Samsudin (2005. h.30) menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Disamping itu, tujuan

manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh.

Jika melihat pada pernyataan di atas, maka tujuan utama sumber daya manusia tidak terlepas dari adanya kontribusi yang dimiliki oleh setiap individu/kelompok terhadap organisasi sehingga akan diperoleh kinerja yang efektif dan efisien. Dengan demikian, akan tercapai kualitas pekerjaan yang baik dan berkualitas, dan secara tidak langsung akan berpengaruh juga pada prestasi kerja individu maupun organisasi/instansi.

Pada hakikatnya, ada empat hal penting yang berkenaan dengan manajemen sumber daya manusia yaitu : Pertama, Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumber daya manusia dengan perencanaan. Kedua, Tanggung jawab pengelolaan sumber daya manusia tidak lagi menjadi tanggung jawab manajer khusus, tetapi manajemen secara keseluruhan. Ketiga, Adanya perubahan dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan. Keempat, Terdapat akseptuansi pada komitmen untuk melatih para manajer agar dapat berperan optimal sebagai penggerak dan fasilitator (Samsudin, 2006. h.23).

2.2.2 Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2007. h.7).

Adapun pengertian kinerja menurut Bernardin dalam bukunya *Human Resource Management An Experiential Approach* (2003. p.143) yaitu :

Performance is defined as the record of outcomes produced on specified job functions or activities during a specified time period.

Sementara itu, pengertian kinerja menurut Eisner dalam bukunya *The Scriber Bantam English Dictionary*, yang dikutip Sedarmayanti (2007. h.259). Kinerja (*performance*) berasal dari akar kata "*to perform*" yang mempunyai beberapa pengertian yaitu :

to do or carry out execute out execute; to discharge of fulfil as a vow, to portray; as character in a play; to render by the voice or musical instrument; to execute or complete an undertaking; to act a part in a play; to perform music; to do what is expected of a person or machine.

Pernyataan tersebut menyebutkan bahwa kinerja itu dikatakan sebagai seni dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang menyangkut tugas dan wewenang yang diberikan oleh organisasi kepada individu dalam periode tertentu. Dengan harapan akan dihasilkan suatu bentuk pemahaman yang berguna untuk mencapai tingkat kualitas kinerja yang diharapkan. Baik berupa peningkatan kualitas bagi individu maupun bagi organisasi/instansi.

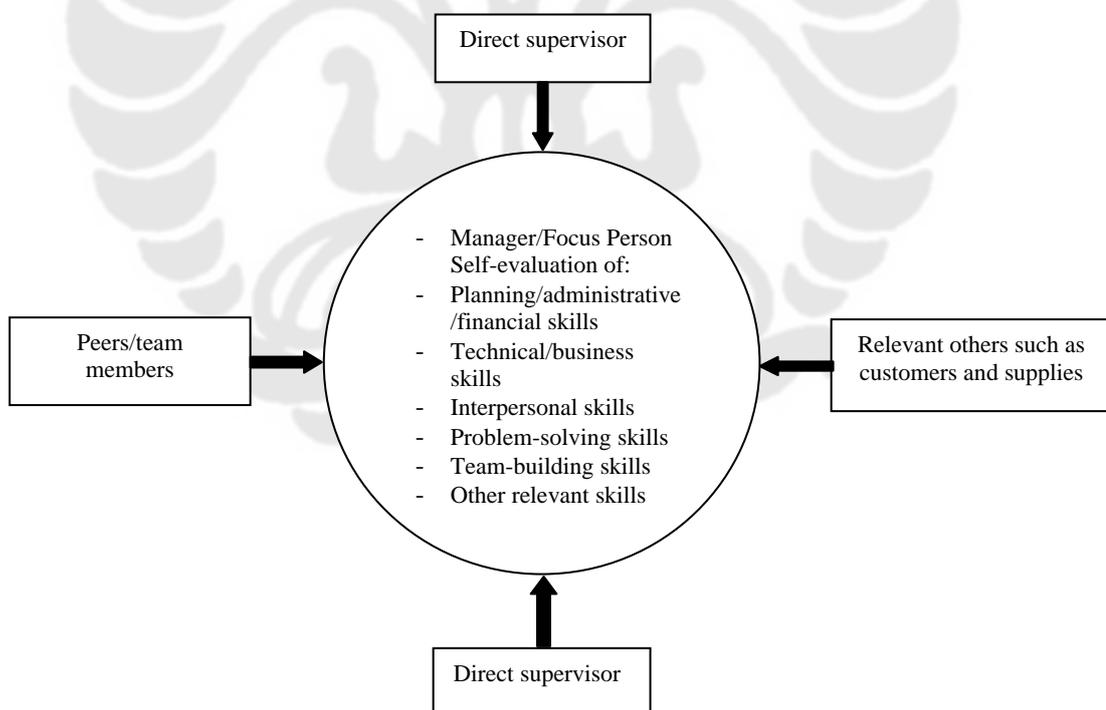
Dalam hal ini, kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai atau sekelompok pegawai dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara *legal*, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Sinambela, 2006. h.137). Mangkunegara (2000. h.67) menyatakan bahwa peranan kinerja pegawai sangat penting didalam suatu organisasi, hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hal di atas, diperjelas kembali oleh pernyataan Wibowo (2007. h.319) pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, apakah hasil kerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Sementara itu, Sedarmayanti (2007. h.195) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Berdasarkan uraian di atas, pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting dalam proses peningkatan prestasi kerja pegawai, dan sangat berguna bagi pimpinan maupun staf/pegawai. Disamping itu, pengukuran kinerja merupakan suatu perwujudan kewajiban suatu instansi/organisasi untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan misi sebuah

instansi/organisasi dalam mencapai sasaran dan tujuan. Dengan demikian, akan terbentuk suatu alat pengukuran yang efektif dan efisien dalam mengukur kualitas dan kuantitas kinerja pegawai.

Wibowo (2007. h.377) mengemukakan ada suatu konsep yang memberikan manajer umpan balik dari berbagai tingkat dan kategori rekan kerja yang berbeda bukan merupakan hal baru. Konsep umpan balik 360 derajat memberikan kesempatan kepada individu untuk membandingkan kinerja yang dirasakan mereka sendiri dengan informasi kinerja berdasar perilaku spesifik dari manajernya, bawahan, dan rekan kerja. Bahkan orang luar dilibatkan dalam umpan balik 360 derajat. Hal demikian sejalan dengan pendapatnya Robbins (2008. h.315) yang mengemukakan bahwa pendekatan terbaru terhadap evaluasi kinerja adalah dengan penggunaan evaluasi 360 derajat. Evaluasi ini menyediakan umpan balik tentang kinerja dari seluruh kontak sehari-hari yang dimiliki oleh karyawan, mulai dari personel penerima tamu dan surat hingga pelanggan, atasan, dan bawahan. Untuk selengkapnya dapat dilihat pada **Gambar 2.1**



Gambar 2.1 Umpan balik 360 derajat

Sumber. Wibowo, Manajemen Kinerja (2007. h.378) yang diunduh dari Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Organizational Behavior* (2001. p. 281).

Berdasarkan konsep umpan balik 360 derajat, dapat dikatakan bahwa dalam melakukan kegiatan pengukuran kinerja petugas administrasi puskesmas sangat dipengaruhi oleh lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal yaitu lingkungan yang terlibat langsung dengan organisasi, yang terdiri atas pegawai itu sendiri, pimpinan dan rekan kerja, sedangkan lingkungan eksternal yaitu lingkungan yang secara tidak langsung ikut mempengaruhi organisasi tersebut, yaitu masyarakat/pelanggan.

Dalam melakukan kegiatan pengukuran kinerja terhadap petugas administrasi tidak selalu pimpinan saja, akan tetapi faktor lain ikut mengukur petugas tersebut, seperti halnya petugas administrasi itu sendiri, rekan kerja dan masyarakat/pelanggan. Untuk mengukur kinerja petugas administrasi dibutuhkan juga tingkat pemahaman yang baik dari tiap-tiap unsur tersebut. Dengan demikian akan tercipta tingkat pengukuran kinerja petugas administrasi yang efektif dan efisien.

Sementara itu, klasifikasi ukuran kinerja menurut Wibowo (2007. h.325) adalah sebagai berikut :

1. Produktivitas

Produktivitas biasanya dinyatakan sebagai hubungan antara *input* dan *output* fisik suatu proses. Oleh karena itu, produktivitas merupakan hubungan antara jumlah *output* dibandingkan dengan sumber daya yang dikonsumsi dalam memproduksi *output*. Ukuran produktivitas misalnya adalah *output* sebanyak 55 unit diproduksi oleh kelompok yang terdiri dari empat orang pekerja dalam waktu seminggu.

2. Kualitas

Pada kualitas biasanya termasuk baik ukuran internal seperti susut, jumlah ditolak dan cacat per unit maupun ukuran *eksternal* rating seperti kepuasan pelanggan atau penilaian frekuensi pemesanan ulang pelanggan.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu menyangkut persentase pengiriman tepat waktu atau persentase pesanan dikapalkan sesuai dijanjikan. Pada dasarnya, ukuran ketepatan waktu mengukur apakah orang melakukan apa yang dikatakan akan dilakukan.

4. *Cycle Time*

Cycle time menunjukkan jumlah waktu yang diperlukan untuk maju dari satu titik ke titik lain dalam proses. Pengukuran *cycle time* mengukur berapa lama sesuatu dilakukan. Misalnya adalah berapa lama waktu rata-rata diperlukan dari pelanggan menyampaikan pesanan sampai pelanggan benar-benar menerima pesanan.

5. Pemanfaatan Sumber Daya

Pemanfaatan sumber daya merupakan pengukuran sumber daya yang dipergunakan lawan sumber daya tersebut untuk dipergunakan. Pemanfaatan sumber daya dapat diterapkan untuk mesin, komputer, kendaraan, dan bahkan orang. Tingkat pemanfaatan sumber daya tenaga kerja 40 % mengidentifikasi bahwa sumber daya manusia baru dipergunakan secara produktif sebesar 40 % dari waktu mereka yang tersedia untuk bekerja. Dengan mengetahui tingkat pemanfaatan, organisasi menemukan bahwa tidak memerlukan lebih banyak sumber daya.

6. Biaya

Ukuran biaya terutama berguna apabila dikalkulasi dalam pasar per unit. Namun, banyak perusahaan hanya mempunyai sedikit informasi tentang biaya per unit. Pada umumnya dilakukan kalkulasi biaya secara menyeluruh.

Adapun kriteria pengukuran kinerja menurut Bernardin (2003. p.147) dalam bukunya *Human Resource Management An Experiential Approach* yaitu :

1. *Quality* : *The degree to which the process or result of carrying out an activity approaches perfection, in terms of either conforming to some ideal way of performing the activity or fulfilling the activity's intended purpose.*
2. *Quantity* : *The amount produced, expressed in such terms as dollar value, number of units, or number of completed activity cycles.*
3. *Timeliness* : *The degree to which an activity is completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the standpoints of both coordinating with the outputs of others and maximizing the time available for other activities.*
4. *Cost-effectiveness* : *The degree to which the use of the organization's resources (e.g., human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of*

getting the highest gain or reduction in loss from each unit or instance of use of a resource.

5. *Need for supervision : The degree to which performer can carry out a job function without either having to request supervisory assistance or requiring supervisory intervention to prevent an adverse outcome.*
6. *Interpersonal impact : The degree to which a performer promotes feelings of self-esteem, goodwill, and cooperativeness among coworkers and subordinates.*

Dari dua pernyataan di atas, dapat dikatakan bahwa ukuran kinerja dipandang sebagai suatu tingkat pencapaian kerja seseorang yang didasarkan atas produktivitas, kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, *cycle time*, kebutuhan akan supervisi, sumber daya maupun kerjasama. Hasil pekerjaan tersebut sangat berpengaruh terhadap rencana kerja masa datang terutama dalam hal mendapatkan sasaran yang diinginkan oleh individu maupun oleh organisasi/instansi. Oleh sebab itu, kinerja akan naik atau turun tergantung dari sistem penerapan visi dan misinya oleh seorang pimpinan terhadap pegawainya.

Wibowo (2007. h.320), pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara: Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi; Mengusahakan standar kerja untuk menciptakan perbandingan; Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja; Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian; Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas; Mempertimbangkan penggunaan sumberdaya; dan Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Hal di atas sejalan dengan pernyataan menurut Sedarmayanti (2007. h.198) Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan selesai dan berfungsi.

Sedangkan menurut Mahmudi (2005. h.165) Indikator kinerja dapat dikategorikan dalam dua jenis, yaitu indikator kinerja makro dan indikator kinerja mikro. Indikator kinerja makro adalah indikator kinerja *level* tinggi yang bersifat strategik, sedangkan indikator kinerja mikro merupakan indikator kinerja *level* unit kerja bersifat operasional. Pihak eksternal lebih banyak berkepentingan dengan indikator kinerja makro untuk menilai kinerja organisasi. Sementara itu, indikator kinerja mikro lebih banyak digunakan oleh internal manajemen untuk pengendalian dan monitoring kinerja.

Berdasarkan pernyataan di atas, menyatakan bahwa dalam melakukan kegiatan pengukuran terhadap kinerja pegawai, dibutuhkan keterampilan untuk mengetahui ukuran kerjanya. Selain itu juga harus dipersiapkan standar-standar khusus untuk mensinkronkan tujuan pengukuran kinerja. Dengan demikian akan dihasilkan indikator yang tepat dan terukur dalam mengukur kinerja. Serta, dapat membantu organisasi dalam mengetahui kinerja pegawai yang sedang terjadi saat ini.

Penyebab kinerja itu rendah sebagai akibat dari keterbatasan dana, peralatan dan teknologi, manajemen kurang efektif, kepemimpinan kurang efektif, supervisi dan pengawasan tidak efektif, lingkungan kerja, kebijakan-kebijakan, kompetensi kerja, disiplin dan etos kerja (Simanjuntak, 2005. h.173).

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mahmudi (2005. h.21) adalah sebagai berikut :

1. Faktor personal/individual, meliputi : pengetahuan, keterampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*;
3. Faktor tim, meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
4. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan uraian di atas, faktor penyebab kinerja rendah sebagai akibat dari kurangnya jiwa kepedulian dari pimpinan terhadap stafnya. Oleh sebab itu, untuk menciptakan kinerja yang lebih baik harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Hal ini penting dilakukan oleh pimpinan terhadap stafnya. Faktor tersebut terdiri dari personal, kepemimpinan, tim dan kontekstual. Ke empat faktor tersebut memiliki hubungan yang saling mempengaruhi, baik itu pimpinan maupun stafnya. Dari ke empat faktor yang paling fundamental yaitu faktor personal, dimana faktor tersebut mengacu pada perbedaan sikap yang dimiliki oleh masing-masing individu. Kondisi ini juga dapat dilihat dari kemampuan, pengetahuan, keterampilan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu. Jika hal tersebut terealisasi dengan baik, maka faktor yang lainnya seperti faktor kepemimpinan, faktor tim, dan faktor kontekstual secara otomatis ikut serta dalam proses pencapaian kinerja yang maksimal, terutama dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan kepada staf/pegawainya.

Akan tetapi dalam proses perbaikan kinerja menurut Wibowo (2007. h.394) menyatakan bahwa kesenjangan kinerja merupakan perbedaan antara keadaan kinerja sekarang dan bagaimana wujud yang diinginkan di waktu yang akan datang, dan hal tersebut menyangkut orang dalam berbagai bentuk. Masalahnya kebanyakan adalah pada kesenjangan fundamental pada kinerja orang.

Dari uraian di atas, kesenjangan kinerja seringkali terjadi pada setiap pekerjaan. Hal ini dapat terjadi apabila sistem pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya saling tumpang tindih. Oleh sebab itu, waktu yang seharusnya untuk menyelesaikan satu pekerjaan justru ditambah oleh beban pekerjaan yang lain. Akibatnya, target pekerjaan yang seharusnya selesai tepat waktu terhambat oleh pekerjaan yang lain. Kondisi ini dapat terjadi seiring dengan keterbatasan sumber daya manusia. Selain itu juga terkait dengan masalah tugas pokok dan fungsi yang masih tumpang tindih.

Dari pernyataan tersebut, dapat diasumsikan bahwa untuk memperbaiki kualitas kinerja yang baik dan terencana, tidak hanya faktor eksternal saja. Terlepas dari itu, faktor internal juga memiliki pengaruh yang besar dalam rangka

perbaikan kinerja individu/kelompok. Oleh sebab itu, setiap organisasi dalam melakukan pengukuran kinerja sangat mengacu pada tipe kriteria kinerja yang ada.

Adapun tipe kinerja menurut Timpe (1992. h.397-398) terdiri atas lima kriteria yaitu :

- 1) Buruk : Kinerja dibawah harapan dan sasaran minimum, seperti yang diperlihatkan dengan membandingkan hasil-hasil yang dicapai selama masa penilaian dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Telah memperlihatkan hasil-hasil yang terbatas dalam memperbaiki kelemahan-kelemahan. Upaya serta perbaikan lebih jauh dalam hasil-hasil kerja diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan hingga ke tingkat yang cukup.
- 2) Sedang : Karyawan memenuhi sebagian besar harapan kerja minimum yang ditentukan bagi individu tersebut. Mengambil beberapa tindakan mandiri, tetapi biasanya bergantung pada pengawas bagi pengarahan sehari-hari.
- 3) Baik : Kinerja memuaskan telah memenuhi persyaratan-persyaratan esensial serta mencapai hasil yang dianggap beralasan dan dapat dicapai oleh seseorang karyawan dengan masa kerja ini, pengalaman serta pelatihan masa lalu kinerja yang dicapai dengan sasaran-sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu umumnya dapat mengantisipasi masalah dan mencari bantuan yang diperlukan untuk mengambil tindakan korektif.
- 4) Sangat Baik : Kinerja diatas norma. Pencapaian serta hasil telah berada diatas harapan untuk seorang karyawan yang cakap dengan masa kerja yang sama, pengalaman serta pelatihan masa lalu. Telah memperlihatkan kemampuan untuk mencapai hasil dalam banyak bidang melampaui yang dibutuhkan untuk memenuhi sasaran-sasaran yang ditetapkan. Hanya meminta bantuan pengawas untuk masalah-masalah yang luar biasa.

2.2.3 Manajemen Kinerja

Menurut Mitrani et. al (1995. h.109) dalam bukunya *Frank Hartle Hay Group* menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah istilah yang banyak dipakai sekarang, namun tidak ada definisi yang disepakati secara umum. Sementara itu, manajemen kinerja menurut Bacal (2001. h.5) merupakan sebuah proses

komunikasi yang berlangsung terus-menerus antara dua orang dan merupakan kerjasama antar pribadi untuk membuat setiap orang menjadi lebih baik, kemungkinan kita berhasil akan lebih besar.

Selanjutnya, Amstrong (2001. p.162) dalam bukunya *The Art of HRD Human Resource Management vol.2* mengemukakan bahwa manajemen kinerja dikatakan sebagai :

a process or set of processes for establishing shared understanding about what is to be achieved, and of managing and developing people in a way which increases the probability that it will be achieved in the short and longer term.

Adapun pengertian manajemen kinerja menurut Darma (2005. h.25) mengatakan sebagai suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Dari pernyataan di atas, dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja sebagai kegiatan yang menyangkut dengan pola pekerjaan terutama dalam hal mencapai kinerja pegawai yang maksimal. Oleh sebab itu, manajemen kinerja sangat penting dilakukan terutama jika didukung oleh komunikasi dua arah antara individu dengan organisasi. Akan tetapi, dibutuhkan suatu proses untuk mensinergikan antara visi dan misi dalam suatu organisasi/instansi. Jika hal ini sudah diterapkan oleh organisasi maka akan tercapai sasaran kinerja yang baik dan terencana.

Oleh sebab itu, dengan adanya manajemen kinerja sangat membantu organisasi/instansi, terutama dalam hal membangun dan mengatur jiwa pemahaman individu/kelompok dengan berprinsip pada prestasi kerja maksimal. Tetapi, hal tersebut tidaklah cukup jika hanya mengandalkan pemahaman saja, dikarenakan setiap individu/kelompok mempunyai tingkat karakteristik yang berbeda-beda, seperti halnya tingkatan pendidikan, tingkat keterampilan, tingkatan pekerjaan dan imbalan yang diberikan oleh organisasi/instansi.

Hal tersebut tidak terlepas dari pernyataan menurut Mahmudi yang diunduh dari buku *Performance Management Handbook Departemen Energi United States Of America (USA)* (2005. h.5) manajemen berbasis kinerja

didefinisikan sebagai pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja strategis, mengukur kinerja, mengumpulkan, menganalisis, menelaah, dan melaporkan data kinerja serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja.

Sedangkan, menurut Simanjuntak (2005, h.17) manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan berbentuk siklus, terdiri dari perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Jika melihat pada falsafahnya, manajemen kinerja dipengaruhi oleh suatu kepercayaan bahwa manajemen kinerja adalah sebuah proses inti dan alamiah dari proses manajemen (Darma, 2005. h.44). Sehingga dengan adanya manajemen kinerja, keberhasilan organisasi yang berkelanjutan dengan kinerja yang diperbaiki dan kapabilitas tim serta individu pemberi kontribusi yang dikembangkan dapat diwujudkan (Cahayani, 2005. h.99).

Dari pernyataan di atas dapat dinyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan siklus untuk memperbaiki kinerja melalui proses perencanaan dan evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan. Dengan demikian akan terbentuk sistem perbaikan kinerja yang berkesinambungan. Disamping itu, diperlukan juga faktor yang lainnya seperti budaya kerja. Hal ini dikarenakan budaya kerja menjadi faktor yang harus diperhatikan oleh organisasi dalam mencapai pemenuhan kerjanya. Akan tetapi, faktor budaya kerja tidak selalu menjadi faktor yang baik untuk mencapai tujuan, sebaliknya menjadi faktor penghambat dalam rangka perbaikan kinerja individu dalam organisasi. Dengan demikian, perlu dilakukan perbaikan kinerja secara bertahap dengan cara membandingkan kinerja yang sebelumnya dengan kinerja yang sedang dilakukan saat ini.

Jika melihat pada falsafahnya, manajemen kinerja dikatakan sebagai suatu analisis yang berhubungan dengan aspek-aspek dasar dalam merencanakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinan kepada pegawai/stafnya. Oleh sebab itu, akan dihasilkan suatu proses bagaimana mengelola pekerjaan dengan baik dan efisien. Pada akhirnya akan tercapai prestasi kerja yang maksimal bagi individu maupun organisasi/instansi.

Dengan demikian, keberhasilan suatu organisasi dalam menciptakan kinerja yang baik sangat didukung oleh adanya kontribusi yang positif dari

individu. Pada intinya, akan tercipta manajemen kinerja yang baik dalam organisasi/instansi. Namun hal tersebut memerlukan waktu yang cukup panjang dalam merealisasikannya. Selain itu, untuk menciptakan manajemen kinerja yang tepat sasaran, dibutuhkan dukungan sumber daya manusia yang handal dan budaya kerja yang baik.

Menurut Wibowo (2007. h.31) manajemen kinerja merupakan alat bagi suatu organisasi untuk berhasil mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen kinerja harus berguna bagi organisasi, pimpinan dan karyawan. Selanjutnya, Sedarmayanti (2007. h.87) mengemukakan bahwa manajemen kinerja dapat memberi kontribusi kepada pengembangan organisasi dengan keterlibatan tinggi dengan mengajak tim dan individu berpartisipasi dalam menetapkan sasaran mereka dan untuk memberikan cara dimana hasil yang lebih baik dapat diperoleh dari organisasi, tim dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka yang disetujui mengenai kebutuhan tujuan, standar dan kompetensi yang direncanakan.

Berdasarkan pernyataan di atas, terdapat asumsi-asumsi yang mengatakan bahwa manajemen kinerja merupakan sebagai alat penopang keberhasilan organisasi. Walaupun sangat dibutuhkan dukungan berupa partisipasi dari individu/kelompok terhadap pentingnya manajemen kinerja. Akan tetapi, tidak demikian dengan organisasi lainnya, yang mengatakan bahwa dalam rangka menerapkan manajemen kinerja justru mengalami kegagalan. Hal ini mengacu pada perbedaan tingkat pemahaman dari setiap individu/kelompok yang berbeda. Oleh sebab itu, sangat diperlukan standar dan kompetensi minimal untuk mewujudkannya.

Adapun tujuan umum manajemen kinerja menurut Darma (2005. h.27) yaitu menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan. Dengan adanya penciptaan budaya kerja tiap individu dan kelompok, maka akan dihasilkan manajemen kinerja yang baik dan terarah.

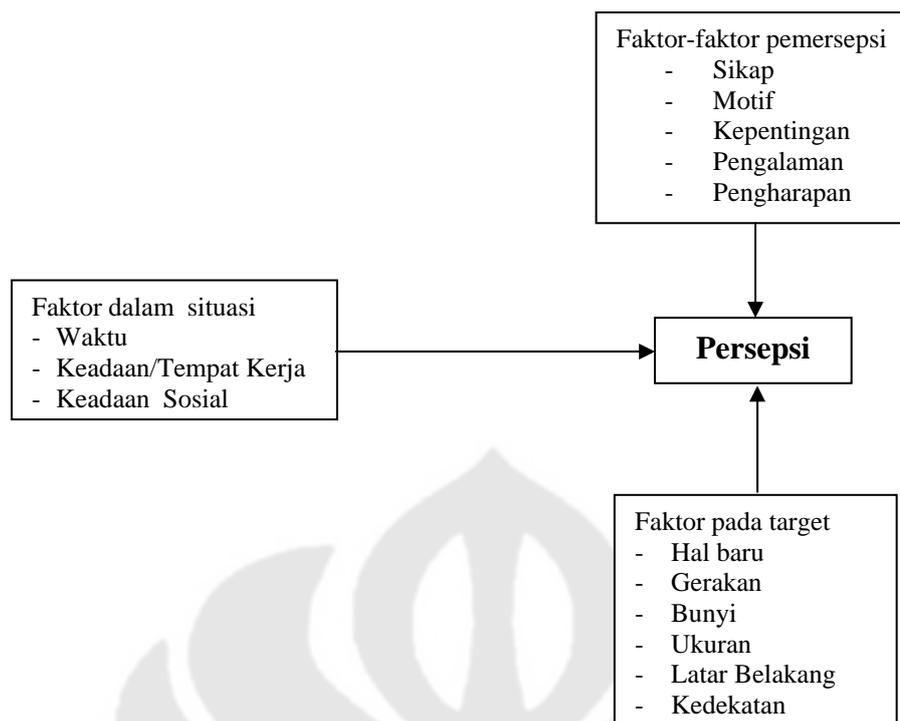
2.2.4 Persepsi.

Menurut Thoha (2003, h.141) mengatakan bahwa persepsi pada hakikatnya adalah proses kognitif yang dialami oleh setiap orang di dalam memahami informasi tentang lingkungannya, baik lewat penglihatan, pendengaran, penghayatan, perasaan, dan penciuman.

Indrawijaya (1989, h.45) sebagaimana yang diungkapkan Hamner dan Organ dalam bukunya *Organizational Behaviour : An Applied Psychological Approach*, menyatakan bahwa persepsi adalah *the process by which people organize, interpret, experience dan process cues or material (inputs) received from the external environment*. (Suatu proses dengan mana seseorang mengorganisasikan dalam pikirannya, menafsirkan, mengalami, dan mengolah pertanda atau segala sesuatu yang terjadi di lingkungannya).

Sementara itu, Robbins (2001, h.88) mengatakan bahwa persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dengan mana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka.

Berdasarkan pernyataan di atas, persepsi selalu dikatakan sebagai proses pemahaman manusia terhadap suatu permasalahan yang berada di sekitar lingkungannya. Baik itu lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Lingkungan internal adalah faktor yang mempengaruhi secara langsung. Seperti halnya, sikap, motif, pengharapan, kepentingan, dan pengalaman. Sedangkan, lingkungan eksternal yaitu lingkungan yang secara tidak langsung ikut mempengaruhinya. Seperti halnya, waktu, tempat kerja, keadaan sosial, hal baru, gerakan, bunyi, latar belakang, ukuran dan kedekatan. Untuk selengkapnya dapat melihat faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi pada **Gambar 2.2**



Gambar 2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi

Sumber : Stephen P. Robbins, Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi, Jilid 1, Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan, (Jakarta : PT. Prenhallindo), hal 92.

Dari penjelasan di atas, dapat dijelaskan bahwa persepsi pada awalnya dipengaruhi oleh sikap, motif, kepentingan, pengalaman dan pengharapan dalam memahami orang lain dan sebaliknya. Misalnya, petugas administrasi dilakukan penilaian berdasarkan persepsi petugas puskesmas dan masyarakat. Dengan demikian, akan dihasilkan pola penilaian berdasarkan waktu, tempat kerja, keadaan sosial dalam hal melakukan pelayanan administrasi. Dalam hal ini akan terjadi sistem penilaian yang didasarkan pada aspek yang menilai dan dinilai. Pada intinya, akan tercipta sikap saling mempengaruhi antar keduanya dalam hal perbaikan hasil kerjanya. Oleh sebab itu, dalam memahami makna dan memahami individu satu sama lain diperlukan juga alat ukurnya berupa hal baru, gerakan, bunyi, ukuran, latar belakang dan kedekatan. Jika ke enam aspek tersebut sudah terpenuhi dengan baik maka akan tercapai target yang baik ke perbaikan hasil kerja individu yang dinilai.

Thoha (2003, h.160) mengemukakan ada empat karakteristik orang-orang yang menilai (perceiver) adalah sebagai berikut :

- mengetahui diri sendiri itu akan memudahkan melihat orang lain secara tepat.
- karakteristik diri sendiri seperti bisa mempengaruhi ketika melihat karakteristik orang lain.
- aspek-aspek yang menyenangkan dari orang lain seperti mampu dilihat oleh orang-orang yang merasa dirinya berlebihan.
- ketepatan menilai orang lain itu tidaklah merupakan kecakapan tunggal.

Berdasarkan empat karakteristik di atas, maka dapat dijelaskan bahwa persepsi memiliki peranan yang cukup besar bagi perkembangan individu dalam memahami dan melihat orang lain pada situasi lingkungan tertentu. Disamping itu, persepsi memiliki peranan yang sangat penting dalam berorganisasi. Baik dalam melaksanakan pekerjaannya maupun menyelesaikan pekerjaan. Pada dasarnya, untuk mencapai kinerja yang baik dikalangan petugas administrasi tidak hanya dari penilaian internal puskesmas saja namun dari pihak eksternal puskesmas seperti masyarakat.

2.3 Operasionalisasi Konsep

Dalam operasionalisasi konsep ini, peneliti menggunakan teori kinerja yang dikemukakan oleh Bernardin. Di dalam teorinya, Bernardin mengemukakan bahwa terdapat enam dimensi yang dapat digunakan untuk menilai kinerja. Untuk selengkapnya dapat dilihat pada **Tabel 2.2**

Tabel 2.2 Operasionalisasi Konsep

Konsep	Variabel	Kategori	Dimensi	Indikator	Cara Pengumpulan Data
Kinerja	Kinerja Petugas Administrasi		<i>Quality</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kualitas hasil kerja petugas administrasi. - Kesesuaian hasil kerja dengan target yang direncanakan. - Langkah-langkah yang dijalankan untuk pemenuhan tujuan kerja. - Upaya yang ditempuh dalam mencapai tujuan kerja. - Kendala apa saja yang dihadapi dalam pemenuhan tujuan kerja. 	Wawancara Mendalam
			<i>Quantity</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Banyaknya jumlah pekerjaan yang harus dilakukan oleh petugas administrasi. - Jumlah pekerjaan yang diajukan oleh puskesmas sesuai dengan target. - Pelayanan atau aktivitas yang dilayani per harinya - Jumlah unit pekerjaan setiap harinya. - Upaya yang harus dilakukan oleh petugas administrasi - Hal yang harus dipenuhi oleh petugas administrasi - Kendala apa yang dihadapi dalam setiap unit pekerjaan. 	Wawancara Mendalam
			<i>Timeliness</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Waktu yang dibutuhkan dalam penyelesaian pekerjaan. - Sejauhmana tingkat kedisiplinan petugas administrasi terhadap waktu. - Waktu yang dibutuhkan dalam melayani masyarakat per harinya. - Kesesuaian tugas dengan jadwal pekerjaan yang telah ditentukan. 	Wawancara Mendalam

			<ul style="list-style-type: none"> - Jadwal pekerjaan yang diterapkan Puskesmas membantu petugas administrasi. - Kendala yang dihadapi dalam penjadwalan. - Koordinasi pembagian waktu pekerjaannya. - Pembagian waktu pekerjaannya. - Kendala yang dihadapi dalam koordinasi pembagian waktu. 	
		<i>Cost-effectiveness</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Sejuahmana penggunaan sumber daya manusianya. - Keadaan sumber daya keuangan. - Keadaan alat-alat dan teknologi yang digunakan. - Apakah sumber daya yang digunakan tepat sasaran. - Kendala yang dihadapi dalam penggunaan sumber daya. 	Wawancara Mendalam
		<i>Need for supervision</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kebutuhan terhadap peran pengawasan yang dilakukan. - Pengaruh adanya kepala puskesmas terhadap pekerjaan administrasi. - Pengaruh tidak adanya kepala puskesmas terhadap pekerjaan administrasi. - Pengaruh pengawasan kepala puskesmas terhadap pekerjaan petugas administrasi. - Kendala yang dihadapi dalam melakukan pengawasan. 	Wawancara Mendalam
		<i>Interpersonal impact</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hubungan kepala puskesmas dengan petugas administrasi. - Hubungan petugas administrasi dengan petugas administrasi. - Hubungan petugas administrasi dengan petugas lain. - Hubungan petugas administrasi dengan masyarakat. 	Wawancara Mendalam

Sumber. Bernardin, *Human Resource Management An Experiential Approach* (2003. p.147).