

**ANALISIS KINERJA PETUGAS KESEHATAN DI RSUD CENDRAWASIH
DOBO KABUPATEN KEPULAUAN ARU
PROPINSI MALUKU
TAHUN 2011**

**APIA DUMGAIR
K 111 07 639**



*Skripsi Ini Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memenuhi
Gelar Sarjana Kesehatan Masyarakat*

**FAKULTAS KESEHATAN MASYARAKAT
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2012**

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa, karena begitu besar anugerah dan perkenaanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik yang merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa dalam penelitian ini banyak mengalami kekurangan dan kelemahan dalam segi apapun begitu juga dari segi penulisan. Dan penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan ini banyak pihak yang telah membantu dan memberikan dorongan sehingga penulisan ini dapat terselesaikan dengan baik. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih dan apresiasi yang sebesar kepada **Prof.Dr.H.Amran Razak,SE,M.Sc** dan **Dr.Darmawansyah,SE,MS** selaku pembimbing I dan **Ir.Nurhayani,M.Kes** selaku pembimbing II yang telah meluangkan banyak waktu, tenaga dan ilmu yang telah dibagikan kepada penulis dalam memberikan bimbingannya dari awal hingga selesainya skripsi ini.

Pada kesempatan ini juga penulis ingin memberikan penghargaan dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof.Dr.Hj.Asiah Hamzah,DRA,MA selaku penasehata akademik yang telah banyak membantu memberikan saran dan petunjuk serta telah menjadi inspirasi bagi penulis selama ini sehingga bisa sampai kepada tahap ini.
2. Bapak Drs.Mappeaty Nyorong,MPH,Bapak Drs.H.M.Alwy Arifin,M,Kes dan Prof.Dr.Hj.Asiah Hamzah,DRA,MA selaku tim penguji yang telah memberikan saran dan petunjuk dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Dr.Darmawansyah,SE,MS,selaku ketua jurusan AKK beserta seluruh staf dosen jurusan AKK dan tak lupa ka Ross dan Pa Salim,yang telah banyak

memberikan bantuan dan dukungan selama proses pendidikan dan penyusunan skripsi.

4. Segenap Dosen FKM UNHAS yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan dan bantuannya selama mengikuti kuliah.
5. Kepala kantor Bupati Kota Dobo dan staf yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian di Kota Dobo Propinsi Maluku .
6. Kepala Rumah Sakit dan staf pegawai yang telah banyak membantu dan memberikan waktu serta arahan kepada penulis sehingga penelitian yang dilakukan telah berjalan sebagaimana mestinya.
7. Orang tua tersayang (papa Ekel dan mama Netty) dan adik tercinta (Vina) Juga saudara-saudaraku (chety, tenggo, yaya, ucu, yesli, cale, jeger, ichal, vero, etha, luner, etus,yoke,itin,dll) serta Dr.Hendrik juga buat Mami Mia, mama Herlin dan Bapa Djidon (Almahrum), ma'Thiwi beserta keluarga, Ka Ona beserta keluarga, keluarga besar PMKKA, dan keluarga besar ASMMAL serta orang yang paling aku sayangi JOHAN.W, yang telah mendukung baik tenaga, moril dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan study hingga akhir, terlebih khususnya telah membantu dalam melakukan penelitian ini.
8. Para informan yang telah memberikan waktu dan kesempatan kepada peneliti sehingga peneliti dapat memperoleh keterangan sebagai bahan yang disajikan sebagai hasil penelitian ini.
9. Teman-teman tersayang (Hesti, Noel, Mey, Nia, dll), teman-teman PBL, teman-teman KKN, teman-teman mahasiswa angkatan 07, dan teman-teman jurusan AKK yang telah memberikan dukungan kepada peneliti baik dalam suka maupun duka, terima kasih atas persahabatan dan bantuan yang kalian berikan.

Menyadari bahwa penulisan ini memiliki banyak kekurangan, dengan kerendahan hati penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang membangun dalam dan demi penyempurnaan penulisan ini. Dan penulis berharap bahwa hasil penulisan ini juga dapat memberikan manfaat dan dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan mutu pendidikan kedepan.

Makassar, April 2012

Penulis.

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
RINGKASAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR LAMPIRAN	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
A. Tinjauan Umum Tentang Kinerja	6
B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	11
C. Pengertian Kinerja Sumber Daya Manusia	13
D. Penilaian Kinerja.....	15
E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Petugas Kesehatan	16

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL.....	35
A. Dasar Pemikiran Variabel Yang Diteliti	35
B. Kerangka Konseptual.....	37
C. Defenisi Konsep	38
BAB IV METODE PENELITIAN	40
A. Jenis Penelitian.....	40
B. Waktu Dan Lokasi Penelitian	40
C. Pengelola Peran Sebagai Peneliti	40
D. Informan Penelitian.....	41
E. Sumber Data.....	41
F. Teknik Pengajian Data.....	41
G. Teknik Pengujian Keabsahan Data	42
H. Instrumen Penelitian.....	43
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	44
A. Hasil Penelitian	44
B. Pembahasan.....	49
C. Hambatan dalam Penelitian.....	54
BAB VI PENUTUP	55
A. Kesimpulan	55
B. Saran.....	56

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

ABSTRAK

Universitas Hasanuddin
Fakultas Kesehatan Masyarakat
Administrasi Kebijakan dan Kesehatan
Skripsi, 2011

APIA DUMGAIR

***‘Analisi Kinerja Petugas Kesehatan Di Rumah Sakit Umum Daerah
Cendrawasih Dobo Kabupaten Kepulauan Aru Propinsi Maluku Tahun
2011’***

(Vi + 59+ Lampiran)

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja petugas kesehatan di RSUD cendrawasih Dobo. Dengan penelitian kualitatif melalui wawancara mendalam, wawancara dilakukan kepada 10 informan dari RSUD.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan, kepemimpinan dan motivasi ada hubungannya dengan kinerja sehingga berdasarkan kenyataan yang terjadi pada penelitian ini, maka disarankan agar meningkatkannya kinerja petugas kesehatan melalui peningkatan pengetahuan, kepemimpinan dan motivasi dalam memimpin suatu organisasi.

Kata Kunci : Pengetahuan, Kepemimpinan, Motivasi

Daftar Bacaan : (2001-2010)

ABSTRAC

Public Health Faculty

Hasanuddin University

Administration Decision and Health

Tesis,2011

APIA DUMGAIR

“ Health Analysis performance in Dobo Hospital, Aru Island In Maluku 2011

(VI + 40+ attachment)

The performance is a outcome of some one succes in all of some period,when doing something,with all of responsibility,like a work standar outcome,point or criteria,that have been agreed together before and it is work outcome that has been some one tired or people in group,in one organisasion and responsibility in concept to celease the purpose of organisasion.

This research is responsibility to know performance from work health in cendrawasih Dobo Hospital,with kualitatif research,interview.Interview is do it to ten informan from Hospital.

Outcome from this research show that,knowledge,leadership, and motivasion has been relation ship with working untill real basic that is the fact of this research,so i suggest to improve work health performance through improve knowledge,leadership,and motivasion in one organisasion.

Key word: knowledge,leadership,motivasion

Reading list: (2001-2010)

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Tujuan pembangunan kesehatan adalah untuk meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang agar terwujud derajat kesehatan masyarakat yang optimal melalui terciptanya masyarakat yang hidup dengan perilaku dan dalam lingkungan yang sehat, memiliki kemampuan untuk menjangkau pelayanan yang bermutu secara adil dan merata (Depkes,1999). Pembangunan daerah selama ini tidak dapat di pisahkan dari pembangunan nasional, baik di tinjau dari berbagai bidang pembangunan maupun sektor-sektor pembangunan secara menyeluruh.

Otonomi daerah pada era reformasi menuntut sumber daya manusia daerah yang tangguh dan berkualitas yang mampu bertahan, berkembang dan bersaing sehingga kelangsungan hidup suatu organisasi dapat terus berjalan dan bertahan melawan perubahan yang sangat cepat. Sumber daya manusia yang berkualitas dan mempunyai produktivitas pelaksanaan program-program kesehatan.

Peningkatan kinerja pada era otonomi daerah di tandai pada tingkat penyelesaian tugas dan tanggung jawab yang di berikan secara keseluruhan sehingga produktivitas kerja merupakan rasio antara output dan input yang di nyatakan atas basis faktor produksi secara keseluruhan. Pada dasarnya

peningkatan kinerja tidak terjadi dengan sendirinya melainkan harus di usahakan. Oleh karena itu organisasi menaruh perhatian besar terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas kerja yang berhubungan dengan beberapa faktor antara lain pengetahuan, kemampuan, kepemimpinan, komunikasi motivasi dan lain-lain.

Kebutuhan akan keluar (manusia berkualitas) terasa semakin meningkat dalam era pembagunan reformasi dewasa ini, dimana akan menuntut banyak peran serta sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional sebagai pelaksanan pembangunan khususnya dibidang kesehatan.

Salah satu sumber daya manusia adalah petugas kesehatan. Sumber daya manusia dalam suatu lembaga, petugas kesehatan memegang peranan yang cukup penting dalam pelaksanaan program-program kesehatan sesuai dengan kewenangan dan bidang tugasnya.

Upaya peningkatan kinerja karyawan menuntut para manajemen dalam melakukan kepemimpinan yang efektif, bahwa keberhasilan Rumah Sakit sangat tergantung pada kemampuan pimpinannya. Dengan kemampuan yang dimilikinya pemimpin dapat mempegaruhi karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai apa yang diinginkannya. Kemudian dalam mengantisipasi permasalahan diperlukan seorang pemimpin yang dapat melihat kondisi dan kebutuhan karyawan.

Salah satu kendalanya adalah belum maksimalnya kinerja petugas di RSUD dalam melaksanakan tugas tupoksinya. Berdasarkan pengamatan

ditemukan jumlah petugas setelah jam istirahat untuk makan semakin berkurang sekitar **50%**, beberapa petugas hanya datang untuk mengisi absen setelah itu keluar tanpa alasan yang jelas, beberapa pekerjaan tidak dapat diselesaikan tepat waktu,

Berdasarkan data tiga tahun terakhir terlihat bahwa tingkat motivasi kinerja petugas kesehatan RSUD belum maksimal malah terjadi penurunan yaitu pada tahun 2007 **70 %** 2008 tingkat motivasi kinerja petugas kesehatan hanya rata-rata **55%** dan pada tahun 2009 tingkat motivasi kinerja petugas kesehatan menurun menjadi **35 %**, melihat tingkat motivasi yang menurun selama tiga tahun terakhir tersebut maka perlu ditelusuri penyebabnya mengapa demikian.

Rendahnya motivasi kerja petugas kesehatan akan berdampak secara langsung pada buruknya kinerja dan produktivitas tenaga kesehatan. Jika motivasi kerja tidak di tata dan ditingkatkan, maka pasti tidak akan sejalan dengan jiwa dan otonomi daerah dan akan menjadi penghalang dalam upaya pencapaian tujuan organisasi, dengan dampak yang sangat buruk terhadap organisasi dan masyarakat luas.

Kepemimpinan sendiri mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam mengerakkan orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung pada kewibawaan, dan juga pemimpin itu dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap bawahan, kolega, maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Pengaruh kepemimpinan Rumah Sakit sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja petugas kesehatan di Rumah Sakit Umum Daerah Dobo. Sehingga solusi yang ditawarkan adalah :*kerja keras pimpinan dan kinerja petugas kesehatan mutlak harus diupayakan agar tetap tinggi, maka diperlukan upaya-upaya untuk membangkitkan motivasi yang positif, membangun budaya organisasi yang lebih baik serta faktor kepemimpinan yang dapat menciptakan suasana kerja yang lebih kondusif sangat perlu untuk dilakukan.*

Untuk peningkatan kinerja petugas kesehatan menuntun para manajemen dalam melakukan kepemimpinan yang efektif, bahwa keberhasilan RS sangat tergantung pada kemampuan pemimpinnya. Dengan kemampuan yang dimilikinya pemimpin dapat mempengaruhi petugas kesehatan untuk melakukan pekerjaan sesuai apa yang diinginkannya. Kemudian dalam mengantisipasi permasalahan diperlukan seorang pemimpin yang dapat melihat kondisi dan kebutuhan petugas kesehatan (porte-Lawller, dalam Strees RM, 1996).

B. Rumusan Masalah

Berkaitan dengan latar belakang masalah yang ada di RSUD di mana sampai saat ini belum banyak dilakukan penelitian yang dapat dipakai sebagai dasar meningkatkan kinerja sehingga berdasarkan beberapa pokok permasalahan yang berhasil diidentifikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut” Bagaimana analisis kinerja petugas kesehatan di RSUD Cendrawasih Dobo Kabupaten Kepulauan Aru.

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Untuk menganalisis konsep pengetahuan, kepemimpinan, dan motivasi berdasarkan kinerja petugas kesehatan.

2. Tujuan Khusus

- a. Untuk menganalisis konsep pengetahuan berdasarkan kinerja petugas kesehatan.
- b. Untuk menganalisis konsep kepemimpinan berdasarkan kinerja petugas kesehatan.
- c. Untuk menganalisis konsep motivasi berdasarkan kinerja petugas kesehatan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Praktis

Merupakan pengalaman berharga bagi peneliti dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah.

2. Manfaat Institusi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi RSUD Cendrawasih dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai

3. Manfaat Ilmiah

- a. Dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang Analisis Kinerja Petugas Kesehatan di RSUD Cendrawasih Dobo Kabupaten Kepulauan Aru
- b. Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Umum Tentang Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.

Yaslis Ilyas (2001) mendefinisikan kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jabatan personel di dalam organisasi.

Secara lebih rinci Mangkunegara (2005), menjelaskan kinerja sebagai hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan dukungan organisasi. Teori tentang kinerja adalah teori psikologis tentang proses tingkah laku seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaan.

Kinerja petugas kesehatan merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Oleh karena itu, kinerja dapat di definisikan sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (Vande Walle,dkk,2005). Jadi pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut A.Dale Timple (1992) dalam Mangkunegara (2005) mengatakan bahwa faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang itu mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja. bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Teori tentang kinerja adalah teori psikologis tentang proses tingkah laku seseorang sehingga ia menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaan. Kinerja petugas kesehatan merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan hanya menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melainkan hasil kerja yang telah dan akan dilakukan oleh seseorang. Oleh karena itu, kinerja dapat di definisikan sebagai perilaku-perilaku atau tindakan-tindakan yang relevan terhadap tercapainya tujuan organisasi (Vande Walle,dkk,2005). Jadi pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja petugas kesehatan merupakan hasil sinergi dari sejumlah faktor yaitu faktor 1) faktor lingkungan internal organisasi terdiri dari visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, sistem manajemen, kepemimpinan dan teman kerja, 2) faktor lingkungan eksternal terdiri dari kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial dan budaya 3) faktor internal pegawai terdiri dari bakat dan sifat pribadi, kreativitas, pengetahuan dan keterampilan, kompetensi, pengalaman kerja, keadaan fisik dan keadaan psikologi. (Wirawan, 2009).

Gibson, dkk (1996) menyatakan bahwa terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor individu, faktor psychological dan faktor organizational. 1) Variabel individu yang terdiri

dari variabel kemampuan dan kecakapan (abilities dan skills) yang meliputi mental dan fisik. Variabel background pegawai yang meliputi keluarga, kelas sosial dan pengalaman. variabel demografi yang meliputi usia, ras dan jenis kelamin. 2) Variabel organisasional yang terdiri dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi, kepemimpinan dalam organisasi, penghargaan yang diberikan oleh organisasi yang dapat berupa (gaji, jaminan sosial, keamanan, jaminan kesehatan dan berbagai bentuk penghargaan lainnya). 3) Variabel psikologis adalah variabel yang melekat pada diri pegawai yang terdiri dari variabel persepsi pegawai terhadap tugas yang diberikan kepada pegawai, persepsi pegawai terhadap pelayanan dan persepsi pegawai terhadap kualitas pelayanan. Variabel persepsi tersebut akan mencerminkan bagaimana sikap pegawai terhadap pekerjaan, pelayanan, kualitas dan sikap pegawai terhadap organisasi.

Menurut teori Atribusi atau expectancy, kinerja (performance = p) adalah hasil interaksi antara motivasi (M) dengan kemampuan dasar (ability = A) atau $P = M \times A$. Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki ability yang rendah akan menghasilkan performance yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang sebenarnya ber-ability tinggi tetapi rendah motivasinya (As'ad, 2004).

Menurut Vroom (1964) tentang motivasi dan ability yang dikutip As'ad (2004) dikatakan bahwa kinerja (P) merupakan fungsi dari interaksi perkalian antara motivasi (M) dan ability (kecakapan = K), sehingga rumusnya ialah: $P = f(M \times K)$. Alasan dari hubungan perkalian

ini ialah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka prestasi kerjanya pasti akan rendah pula. Dengan kata lain apabila kinerja seseorang rendah, maka hal ini dapat merupakan hasil dari motivasi yang rendah atau kemampuannya tidak baik, atau hasil kedua komponen (motivasi dan kemampuan) yang rendah.

Jadi pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang petugas kesehatan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Weisbord dan Ali Rokhman mengatakan terdapat 6 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi publik yaitu kepemimpinan, komunikasi, reward tujuan, struktur, dan mekanisme tata kerja.

Menurut Mangkunegara (2005) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan petugas kesehatan terdiri dari potensi IQ, artinya petugas kesehatan yang memiliki IQ diatas dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, petugas kesehatan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang petugas dalam menghadapi situasi kerja dilingkungan organisasi. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri petugas untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang petugas harus siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi) artinya seorang petugas harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Situasi kerja yang dimaksud mencakup hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan dan kondisi kerja.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Stoner dalam Handoko,1984 Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam hubungan ini manajemen berperan melakukan fungsi-fungsi berikut ini (Handoko,1984):

1. Perencanaan meliputi 1) pemilihan penetapan tujuan-tujuan organisasi, 2) penentuan strategi, kebijaksanaan, program, prosedur, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian meliputi 1) penentuan sumber-sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang dapat membawa hal-hal tersebut kearah tujuan, 3) penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian, 4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugasnya.
3. Penyusunan personalia meliputi rekrutmen, latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.
4. Pengarahan yaitu membuat atau mendapatkan para karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus mereka lakukan. Fungsi melakukan kualitas, gaya dan kekuasaan pemimpin serta kegiatan-kegiatan kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.
5. Pengawasan meliputi pengawasan positif dan pengawasan negatif. Pengawasan positif mencoba mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisien dan efektif. Pengawasan negatif mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau dibutuhkan tidak terjadi atau terjadi kembali.

Menurut Siswanto (2005) Manajemen adalah seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pemotivasian, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan.

Menurut Simamora (1999) mengatakan manajemen sumberdaya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengolahan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengolahan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan peruburuhan yang mulus.

Menurut Umar dalam Sutrisno (2007) Manajemen sumber daya manusia dikelompokkan atas tiga fungsi yaitu:

1. Fungsi manajerial : perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian
2. Fungsi operasional : pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.
3. Fungsi kedudukan : kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

C. Pengertian Kinerja Sumber Daya Manusia

Kinerja sumber daya manusia menurut Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2005) adalah merupakan perbandingan hasil yang di capai dengan peran serta tenaga kerja. Sedangkan menurut Gomes (1995) dalam

Mangkunegara (2005) mengatakan kinerja petugas kesehatan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas yang berhubungan dengan produktivitas.

Kemampuan dan ketrampilan kerja setiap orang dipengaruhi oleh kebugaran fisik dan kesehatan jiwa individu yang bersangkutan, pendidikan, dan pengalaman kerja. Kebugaran fisik membuat orang mampu dan tahan bekerja keras dan lama. Sebaliknya, pekerja yang kekurangan gizi akan cepat lemah dan lelah serta tidak mampu melakukan pekerjaan berat. Demikian juga dengan gangguan kejiwaan akibat rasa frustrasi dan masalah-masalah sosial ekonomi, membuat yang bersangkutan tidak konsisten dan tidak terkonsentrasi dalam melakukan pekerjaannya.

Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari investasi sumber daya manusia. Semakin lama waktu yang digunakan seorang untuk pendidikan dan pelatihan, semakin tinggi kemampuan atau kompetensinya untuk melakukan pekerjaan, dan dengan demikian semakin tinggi kinerjanya.

Pengalaman kerja dapat memperdalam dan memperluas kemampuan kerja. Semakin sering seseorang melakukan pekerjaan yang sama, semakin terampil dan semakin cepat dia menyelesaikan pekerjaan tersebut. Semakin banyak macam pekerjaan yang dilakukan seseorang, pengalamannya semakin kaya dan luas, dan memungkinkan peningkatan kerja.

Motivasi dan etos kerja sangat penting mendorong semangat kerja, motivasi dan etos kerja dipengaruhi oleh latar belakang keluarga, lingkungan masyarakat, budaya dan nilai-nilai agama yang dianutnya. Seseorang yang

melihat pekerjaan sebagai beban dan keterpaksaan untuk memperoleh uang, akan mempunyai kinerja yang rendah. Sebaliknya seseorang yang memandang pekerjaan sebagai kebutuhan, pengabdian, tantangan dan prestasi, akan menghasilkan kinerja yang tinggi (Simanjuntak, 2005 dalam Nurjihanar 2009).

D. Penilaian Kinerja

Untuk mengukur kinerja, terlebih dahulu harus ditetapkan kriterianya. Menurut Jossup dan Jessup (1997) yang pertama diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses dan yang kedua adalah bagian-bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan. Yang menjadi masalah sekarang bahwa ukuran sukses tersebut adalah sulit dilakukan karena kompleksnya suatu pekerjaan. Tetapi secara ringkas dapat dikatakan bahwa pengukuran tentang job performance atau kinerja itu tergantung kepada jenis pekerjaan dari tujuan organisasi.

Hasibuan dalam Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja mencakup kesetiaan, hasil kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakasa, kecakapan, dan tanggung jawab.

Husain (1997) dalam Mangkunegara (2005) membagi aspek-aspek kinerja meliputi mutu pekerjaan, kejujuran karyawan, kehadiran, sikap, kerjasama, pengetahuan tentang pekerjaan, tanggung jawab dan pemanfaatan waktu.

Selanjutnya berdasarkan pada beberapa pendapat yang telah disebutkan diatas,maka yang menjadi dasar atau faktor-faktor yang akan dipergunakan dalam pengukuran kinerja petugas kesehatan RSUD Cendrawasih Dobo Kabupaten Kepulauan Aru:

1. Faktor pengetahuan, akan meninjau kemampuan pegawai pelaksana dalam memahami hal-hal yang berkaitan dengan tugas yang mereka lakukan;
2. Faktor kualitas kerja, yang dapat dilihat dari segi ketelitian dan kerapian bekerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, pemeliharaan alat kerja dan kantor,ketepatan kerja, ketrampilan dan kecakapan kerja;
3. Faktor kerjasama, melihat bagaimana pegawai pelaksana dengan bantuan orang lain menyelesaikan pekerjaannya;
4. Faktor kehadiran,yang melihat aktivitas pegawai pelaksana dalam kegiatan-kegiatan rutin kantor, rapat-rapat, atau kehadiran ditengah masyarakat yang membutuhkan.

E. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Petugas Kesehatan

Individu bertindak karena adanya sejumlah kekuatan yang mendorong yang ada dalam diri mereka sendiri dan sering diistilahkan dengan keinginan-keinginan, kebutuhan-kebutuhan, dan perasaan takut. Manusia mengeluarkan energinya,dalam rangka upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhannya (Wirandi 2001).

Untuk memacu kinerja petugas kesehatan maka pimpinan suatu organisasi harus memberikan perhatian kepada bawahannya khususnya

terhadap tingkat pemenuhan kebutuhannya, penghargaan atas prestasi kerjanya serta tingkat kesejahteraan pegawai harus diperhatikan. Manusia sebagai makhluk sosial maupun sebagai individu mempunyai berbagai macam kebutuhan, baik kebutuhan material, maupun kebutuhan non material. Abraham H. Maslow, mengklasifikasikan kebutuhan manusia dalam tingkatan kebutuhan, yang selanjutnya disebut hierarki kebutuhan yang terdiri dari kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial, penghargaan dan kesempatan mengembangkan diri.

Ada beberapa teori hampir sejalan dengan teori Maslow yang menyatakan dalam bentuk bagaimana mengelola sumber daya manusia dengan keterpaduan dan pengendalian diri dengan baik (Winardi, 2001)

a) Teori ERG dari Clayton Aldefer, dalam teori ini C. Aldefer setuju dengan Maslow bahwa kebutuhan-kebutuhan individual tersusun secara hierarki yang disusun hanya terdiri dari tiga set kebutuhan, yaitu, 1) existence (eksistensi), yaitu makanan, kebutuhan akan udara, air, gaji, dan kondisi pekerjaan, 2) relatedness (keterkaitan) yaitu kebutuhan akan hubungan sosial dan interpersonal, 3) growth (pertumbuhan) yaitu kebutuhan seseorang individu untuk menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

Tiga kebutuhan yang disampaikan oleh C. Aldefer berhubungan dengan teori yang disampaikan oleh Maslow, seperti kelompok eksistensi serupa dengan kelompok psikologi dan keselamatan. Keterkaitan serupa dengan kelompok rasa memiliki sosial dan kasih sayang, sedangkan

kebutuhan pertumbuhan serupa dengan kelompok penghargaan dan aktualisasi diri.

Disamping itu terdapat sejumlah perbedaan dalam kedua teori tersebut, Maslow menyatakan bahwa kebutuhan yang belum dipenuhi banyak berperan dan bahwa tingkat kebutuhan selanjutnya yang lebih tinggi tidak didorong hingga kebutuhan yang dominan tersebut tidak terpuaskan. Maka seseorang akan meningkat pada hierarki kebutuhan yang lebih tinggi hanya apabila kebutuhan tingkat rendahnya terpuaskan. Sebaliknya teori ERG menyatakan sebagai tambahan kepada proses peningkatan kepuasan yang diajukan oleh Maslow, proses penurunan frustasi juga terjadi yaitu jika seseorang terus menerus frustasi dalam mencoba memuaskan kebutuhan pertumbuhan, kebutuhan keterkaitan muncul kembali sebagai kekuatan motivasi utama.

- b) Teori X dan Y dari Douglas Mc.Gregor, dalam teori ini Mc.Gregor menciptakan konsep baru tentang motivasi dalam manajemen yang disebut teori X dan Y adalah pendekatan konsep yang didasarkan sesuatu anggapan tentang perilaku manusia dalam lingkungan pekerja sebagai berikut: 1) pada hakikatnya manusia tidak suka bekerja dan apabila mungkin ia akan menghindari pekerjaan itu, 2) manusia lebih suka dibimbing diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaan, 3) pada umumnya manusia tidak berambisi untuk mencapai prestasi yang optimal dan selalu berusaha menghindari tanggung jawab, 4) manusia lebih

mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan kepentingan organisasi.

Teori Y sebaliknya diperoleh dari suatu penemuan penelitian ilmu pengetahuan tentang perilaku manusia yang modern. Teori ini didasarkan atas pendapat bagaimana orang-orang itu harus bekerja dalam lingkungan pekerjaan, tetapi tidak atas dasar bagaimana para manager berfikir apa yang ia inginkan dan seharusnya ia lakukan. Teori ini disebut juga keterpaduan individu dan organisasi, yang berdasarkan anggapan-anggapan sebagai berikut: 1) karyawan dapat melihat kerja sebagai suatu yang bersifat ilmiah seperti halnya istirahat dan bermain, 2) manusia akan memperlihatkan pengendalian diri apabila mereka diajak untuk mempunyai komitmen terhadap tujuan organisasi, 3) rata-rata karyawan dapat menerima bahkan menjadi bertanggung jawab, 4) mempunyai kemampuan untuk mencari kepuasan berdasarkan cara-cara inovatif, dari hal ini tersebar pada seluruh karyawan dan buka monopoli mereka yang menduduki posisi manajemen.

Berarti teori ini hampir sejalan dengan teori Maslow yang menyatakan dalam bentuk bagaimana mengelola sumber daya manusia dengan keterpaduan dan pengendalian diri dengan baik.

- c) Teori motivasi dua faktor dari Frederick Herzberg, teori ini juga di kenal dengan "two factor theory" dari Frederick Herzberg (Hasibuan 1999) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan suatu pekerjaan setiap orang dipengaruhi oleh dua faktor pemeliharaan (maintenance) dan faktor

motivasi (motivation factors). Faktor pemeliharaan berhubungan dengan hakekat hidup manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah, hal ini digambarkan oleh Herzberg bahwa kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal ‘gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas, dan macam-macam tunjangan lainnya’. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan absennya karyawan, bahkan dapat menyebabkan karyawan yang keluar.

Faktor motivasi yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melaksanakan pekerjaan, hal ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi secara langsung berkaitan dengan pekerjaan.

Konsep Higiene ini disebut pula teori dua faktor, pertama adalah faktor motivator terhadap keberhasilan pelaksanaan (achievement), pengakuan (recognition), pekerjaan itu sendiri (the work it self), tanggung jawab yang dipercaya (responsibility), dan pengembangan potensi individu (advancement). Sedangkan faktor kedua adalah faktor higiene yang dapat menimbulkan rasa tidak puas karyawan (demotivasi), terdiri dari administrasi dan kebijakan karyawan (company policy and administration), kualitas supervisi (quality of supervision), hubungan antara

individu (interpersonal relation), kondisi kerja (working condition) dan gaji (wage).

Dari teori itu timbul paham bahwa dalam perencanaan pekerjaan harus dilaksanakan sedemikian rupa agar dua faktor (faktor pemeliharaan dan motivasi) itu dapat dipenuhi, karena makin terpenuhi kebutuhan yang terkait dengan pekerjaan makin mendorong si karyawan untuk berprestasi lebih baik.

McClelland, (1953) mengemukakan klasifikasi teori motif yang pada intinya sebagai berikut:

1. The survival motive model (teori yang mendasarkan diri kepada dorongan untuk mempertahankan kelangsungan hidup). Teori ini mengatakan bahwa motif itu bersumber dari kebutuhan atau dorongan individu sebagai makhluk hidup dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya. Dalam hal ini yang dimaksud kebutuhan adalah kebutuhan biologis (makan, minum, bernafas) dan kebutuhan biologis seperti mendorong individu berbuat aktif untuk memenuhinya.
2. The stimulus intensity model (teori motif yang mendasarkan diri kepada tingkat rangsangan yang dihadapi individu). Teori menyatakan bahwa motif atau dorongan untuk berbuat timbul karena adanya rangsangan yang kuat atau dengan kata lain rangsangan tersebut menimbulkan dorongan berbuat jika memiliki intensitas yang cukup baik.

3. The stimulus pattern model (teori yang mendasarkan diri kepada pola rangsangan didalam suatu situasi). Teori ini mengatakan motif timbul apabila rangsangan situasi selaras dengan harapan dan tanggapan organisme, atau rangsangan situasi tersebut menimbulkan pertentangan respon yang mengarah kepada kekecewaan.
4. The effective arousal model (teori yang mendasarkan kepada peningkatan afeksi). McClelland (1953) mengartikan motif sebagai berikut: "A motive is the reintegration by a cue a change in an affective situation". Menurut pengertian ini, rangsangan atau situasi yang dihadapi individu dapat diistilahkan dengan "cues" kemudian dipasangkan dengan afeksi individu. Motif ini timbul karena adanya perubahan situasi afeksi tadi, akibat pasangan dengan situasi afeksi. Pada prinsipnya kinerja seorang petugas kesehatan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

1. Pengetahuan

Pendidikan dengan berbagai program mempunyai peranan penting dalam proses memperoleh meningkatkan kualitas kemampuan profesional individu. Melalui pendidikan, seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan dikemudian hari. Hal tersebut nantinya akan nampak pada

kinerjanya, yang pada akhirnya akan mencanin produktifitas kerja yang masih meningkat.

Didalam pendidikan seseorang mengalami proses dan peristiwa belajar, melalui proses dan peristiwa belajar seseorang memperoleh tambahan pengetahuan, ketrampilan dan sikap baru. Makin tinggi tingkat pendidikan seseorang yang bersangkutan masih banyak mengalami proses dan peristiwa belajar yang mengakibatkan makin banyak pengalaman yang diperolehnya. Dengan demikian intensitas seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan makin tinggi pula tingkat kemampuan seseorang.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan sebagai sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisiensi dan efektif untuk mencapai tingkat produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan (Siswanto, 2005).

Menurut Paul Hersey dan Ken Blanchard dalam permana (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Gibson, dkk (1994) dalam Wahid mengatakan bahwa pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan individu, kelompok

dan organisasi .Efektifitas pemimpin secara khusus dipertimbangkan dari segi tercapainya satu atau beberapa tujuan.

Pemimpin mempunyai pengaruh atas anggota kelompoknya. Dalam kelompok formal, pemimpin bisa menggunakan sanksi yang dilegitimasi. Jadi pemimpin bisa memberikan penghargaan atau menghukum anggota yang tidak mengikuti arahan, instruksi atau aturan-aturan. Seorang pemimpin yang baik memfokuskan dalam upaya mengajak berkomunikasi yang menciptakan, memperhatikan dan memprakarsai komitmen baru tindakan khususnya percakapan yang menjamin tindakan efektivitas kerjasama didalam organisasi. (Gibson,dkk 1996).

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat diperoleh pengertian bahwasannya setiap pemimpin setiap pemimpin mempunyai kewajiban untuk mencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan para karyawan dibawahnya. Kepemimpinan tidak harus dibatasi oleh aturan-aturan atau tata krama birokrasi, juga tidak harus diikat dalam organisasi tertentu, melainkan kepemimpinan bisa terjadi dimana saja asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mengarahkan orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Robbin, dkk (2008) dalam Diana Angelica menyatakan bahwa para pemimpin yang efektif mengendalikan daya tarik emosional untuk membantu menyampaikan pesan-pesan mereka, Bahkan,

ekspresi emosi merupakan elemen penting yang membuat kita menerima atau menolak pesan seorang pemimpin.

Edwin Ghiselli dalam Handoko (2006) dalam penelitiannya menunjukkan sifat-sifat tertentu yang penting untuk kepemimpinan efektif yaitu:

- Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pegawai atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
- Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses
- Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir
- Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

Metode kepemimpinan ialah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu. Maka metode kepemimpinan ini diharapkan bisa membantu keberhasilan pemimpin dalam melakukan tugas-tugasnya, sekaligus juga dapat memperbaiki tingkahlaku serta kualitas kepemimpinannya.

Metode kepemimpinan menurut Ordway Tead adalah sebagai berikut :
(Kartono,2009)

a) Memberi perintah

Perintah itu timbul dari situasi formal dan reaksi kerja. Karena itu perintah adalah fakta fungsional pada organisasi, kedinasan atau jawatan pemerintah dan swasta, berbentuk instruksi, komando, peraturan tata tertib, standart praktek atau perilaku yang harus dipenuhi. Perintah biasanya sudah tercakup dalam tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang harus dilakukan oleh setiap individu anggota kelompok.

b) Memberi celaan dan pujian

Celaan harus di berikan secara objektif dan tidak bersifat subjektif, juga tidak disertai dengan emosi-emosi yang negatif. Celaan sebaiknya teguran dan dilakukan secara rahasia, tidak secara terbuka, terang-terangan dimuka umum. Pujian diberikan karena yang bersangkutan telah melakukan tugasnya dengan baik atau mampu berprestasi.

Pemimpin harus bersifat objektif dan jujur serta menjauhkan diri dari rasa pilih kasih atau favoritisme, karena hal ini akan bisa menimbulkan kecemburuan diantara anggota.

Maka kesuksesan pemimpin itu justru diukur dari perasaan para pengikutnya yang menghayati emosi-emosi senang, karena masing-masing diperlakukan secara sama, jujur dan adil.

c) Peka terhadap saran- saran

Sifat pemimpin itu harus luwes dan terbuka serta peka terhadap saran- saran eksternal yang positif sifatnya. Dia harus menghargai pendapat- pendapat orang lain untuk kemudian mengkombinasikannya dengan ide- ide sendiri. Dengan begitu dia bisa membangkitkan inisiatif kelompok untuk memberikan saran- saran yang baik. Membangkitkan keinginan anggota untuk memberikan saran itu mencerminkan sikap terbuka dan kejujuran dari pemimpin.

d) Memperkuat rasa kesatuan kelompok

Untuk menghadapi macam- macam tantangan luar dan kekomplekan masyarakat modern, perlu pemimpin yang bisa menciptakan rasa kesatuan kelompoknya dengan loyalitas tinggi dan kekompakan yang utuh. Hal ini bisa meningkatkan moral kelompok dan esprit de corps (semangat kelompok). Untuk menciptakan semangat kesatuan ini antara lain dengan pemberian pakaian seragam, lencana, peci, jaket, tanda kehormatan, dan lain- lain.

Beberapa indikator yang dapat dipakai sebagai petunjuk keberhasilan kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah sebagai berikut (Kartono,2009)

1. Meningkatkannya hasil- hasil produksi dan pemberian pelayanan oleh organisasi (aspek ekonomi dan teknis).
2. Semakin rapinya sistem administrasi dan makin efektifnya manajemen meliputi:
 - a. Pengolaan sumber daya manusia, alam, dana, sarana, dan waktu yang semakin ekonomis dan efisien.

- b. The right man in the right place, dengan pendelegasian wewenang yang luas.
 - c. Struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan organisasi dan ada integrasi dari semua bagian.
 - d. Target dan sasaran yang ingin dicapai selalu terpenuhi, sesuai dengan ketentuan jadwal waktu.
 - e. Organisasi dengan cepat dan tepat dapat menyesuaikan diri pada tuntutan perkembangan dan perubahan luar organisasi.
3. Semakin meningkatnya aktivitas- aktivitas manusiawi atau aspek sosial yang lebih human sifatnya, antara lain berupa:
- a. Terdapat iklim psikis yang mantap, sehingga orang merasa aman dan senang bekerja.
 - b. Ada disiplin kerja, disiplin diri, rasa tanggung jawab, dan moral yang tinggi dalam organisasi.
 - c. Terdapat suasana saling mempercayai, kerjasama kooperatif, dan etik kerja yang tinggi.
 - d. Komunikasi formal dan informal yang lancar dan akrab
 - e. Ada kegairahan kerja dan loyalitas tinggi terhadap organisasi
 - f. Tidak banyak terdapat penyelewengan dalam organisasi
 - g. Ada jaminan- jaminan sosial yang memuaskan.

Pemimpin dapat dibedakan menurut berbagai cara misalnya dengan memperhatikan orientasinya terhadap manusia, terhadap penggunaan

kekuasaan, terhadap produksi dan hubungan sosial adalah sebagai berikut (Thoha,2008) :

1. Menurut Mc. Gregor, pemimpin yang menganut teori X memandang manusia tidak suka bekerja, karena itu harus dikendalikan dari luar dengan pengawasan yang ketat. Sebaliknya penganut teori Y menganggap manusia pada dasarnya suka bekerja dan bertanggung jawab, sehingga pengendalian yang tepat adalah pengendalian yang berasal dari dalam diri sendiri. Melihat pada porsi kekuasaan yang dibagi antara pemimpin dan bawahannya dalam pengambilan keputusan, dapat dibedakan menjadi pemimpin yang otokratis, pemimpin yang demokratis, dan pemimpin yang laissez faire.
2. Studi oleh kelompok ‘‘Ohio State’’, studi ini mengidentifikasi dimensi- dimensi yang independen dari perilaku kepemimpinan, dari banyak dimensi yang diteliti, ada dua hal yang dianggap penting yaitu: struktur inisiatif (initiating structure) dan pertimbangan (consideration).

Yang dimaksud dengan struktur inisiatif adalah sejauh mana seorang pemimpin mendefinisikan dan menstrukturasi peranannya dan peranan bawahannya dalam usaha untuk mencapai tujuan.

Pemimpin yang memiliki ciri struktur inisiatif yang tinggi dapat digambarkan sebagai orang yang memberikan kepada para anggota kelompok dengan tugas- tugas khusus, mengharapkan para karyawan

untuk mempertahankan standar kinerja yang telah ditetapkan dan menekankan pentingnya batas waktu pertemuan.

Yang dimaksud dengan pertimbangan adalah sejauh mana seorang pemimpin memiliki hubungan kerja dalam arti saling percaya, menghormati pendapat bawahan dan mempertimbangkan perasaan mereka.

3. Studi oleh Universitas Michigan, kelompok ini menghasilkan dua gaya kepemimpinan yaitu disebut orientasi karyawan (employee oriented) dan orientasi produksi (production oriented). Pemimpin yang berorientasi kepada karyawan dapat digambarkan sebagai orang-orang yang mengutamakan hubungan interpersonal, mereka memiliki interes pribadi pada pemenuhan kebutuhan para bawahan dan menerima perbedaan individual diantara para anggota kelompok. Pemimpin yang berorientasi kepada produksi cenderung untuk mengutamakan aspek-aspek teknis dan tugas dari pekerjaan. Perhatian pokok adalah penyelesaian tugas-tugas kelompok dan para anggota kelompok dipandang sebagai alat untuk mencapai tujuan.

Menurut besarnya perhatian pemimpin terhadap pekerjaan dan hubungan manusia dengan nama "Managerial Grid" (Matriks Manajerial) yang dikembangkan oleh Blake dan Mouton membedakan empat gaya kepemimpinan yaitu :

- a. Impoverished leader (pemimpin miskin) : perhatiannya kecil baik terhadap pekerjaan maupun terhadap hubungan antar manusia.
- b. Country club leader (pemimpin arisan) : perhatian kecil terhadap pekerjaan tetapi besar terhadap hubungan antar manusia.
- c. Sweet shop leader (pemimpin pekerja) : pencipta keringat, perhatiannya tinggi terhadap pekerjaan tetapi kecil terhadap hubungan manusia.
- d. Team leader (pemimpin kelompok) : perhatiannya tinggi, baik terhadap pekerjaan maupun hubungan manusia.

Pendekatan terbaru terhadap kepemimpinan menurut Robbin,1996 adalah sebagai berikut:

a. Teori atribut kepemimpinan

Teori atribusi (penghubungan), menghadapi orang- orang yang mencoba memahami hubungan sebab akibat. Bila ada peristiwa terjadi, mereka ingin menghubungkan dengan sesuatu. Teori atribusi dari kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi yang dibuat orang mengenai individu- individu lain. Salah satu tema yang menarik dalam literatur teori atribusi kepemimpinan adalah persepsi bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten atau tidak bergeming dalam keputusannya.

b. Teori kepemimpinan kharismatik

Teori kepemimpinan karismatik merupakan perpanjangan dari teori atribusi. Teori mengemukakan bahwa para pengikut membuat atribusi dari kemampuan kepemimpinan yang heroic atau luar biasa bila mereka mengalami perilaku- perilaku tertentu. Warren Bennis

3. Motivasi

Menurut Mangkunegara (2000) motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Penyesuaian diri dikatakan memuaskan motif.

Perilaku seseorang itu hakekatnya ditentukan oleh keinginannya untuk mencapai beberapa tujuan. Keinginan itu istilah lainnya ialah motivasi. Dengan demikian motivasi merupakan pendorong agar seseorang itu melakukan suatu kegiatan untuk mencapai tujuannya (Thoha, 2008).

Kekuatan motivasi bagi seseorang itu dapat berubah sewaktu-waktu. Perubahan tersebut karena kepuasan kebutuhan, yakni seseorang telah mencapai kepuasan atau kebutuhan yang dipunyai. Suatu kebutuhan yang sudah terpuaskan itu kebutuhan tersebut sudah memotivasi perilaku seseorang. Penyebab lain ialah terhalangnya pencapaian pemuasan kebutuhan. Kalau usaha pemuasan kebutuhan telah terhalang, maka seseorang akan mencoba mencari jalan untuk memuaskannya, sampai usaha tersebut tercapai. Selain dua penyebab

tersebut penyebab lainnya yakni perbedaan kognisi, frustrasi, dan karena kekuatan motivasi itu bertambah.

Dari uraian diatas, dinyatakan bahwa motivasi merupakan proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan. Persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang dan motivasi sebagai proses psikologis timbul diakibatkan oleh faktor didalam diri seseorang itu sendiri yang disebut intrinsik atau faktor diluar diri yang disebut faktor ekstrinsik.

Faktor di dalam diri seseorang dapat berupa sifat-sifat pribadi yang melekat sebagai unsur kepribadiannya, sistem nilai yang dianut, kedudukan atau jabatan pendidikannya, pengalam-pengalam profesional, cita-cita masa depan yang diinginkan. Sedangkan faktor diluar diri, dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber bisa karena pengaruh kepemimpinan ,kompetisi antar sesama teman, tuntutan perkembangan organisasi atau tugas, dorongan atau bimbingan atasan.

Menurut Mc.Gregor (2007) dalam Winardi berpendapat bahwa motivasi dapat bersifat positif ataupun negatif. Motivasi positif dinamakan ‘motivasi yang mengurangi rasa cemas’ di mana orang ditawarkan sesuatu yang bernilai (misalnya imbalan berupa uang dan pujian) apabila kinerjanya memenuhi standar yang ditetapkan. Sedangkan motivasi negatif yang dinamakan ‘pendekatan tongkat pemukul’ menggunakan ancaman, hukuman dan teguran andaikata kinerja orang bersangkutan dibawah standar. Masing-masing tipe

(motivasi) memiliki tempatnya sendiri didalam organisasi, hal ini tergantung dari situasi dan kondisi yang berkembang.

Menurut Herzberg (1998), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan yang berkembang, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor-faktor hygiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status pegawai dalam organisasi, hubungan pegawai dengan atasan, hubungan pegawai dengan rekan kerja, teknik pengawasan oleh atas, kebijakan oleh organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Kekuatan motivasi karyawan untuk bekerja atau berprestasi tercermin secara langsung dalam upaya seberapa jauh ia bekerja keras. Upaya ini mungkin menghasilkan kinerja yang baik atau mungkin juga sebaliknya, karena paling tidak, ada dua faktor yang paling benar jika upaya diubah menjadi kinerja. Pertama, karyawan harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas dengan baik. Kedua, persepsi karyawan yang bersangkutan mengenai bagaimana upayanya dapat diubah sebaik-baiknya menjadi kinerja (Siswanto, 2008).