

TESIS

**ANALISIS PERBEDAAN KEMAMPUAN KOMUNIKASI
KEPALA RUANGAN SEBELUM DAN SESUDAH *PROGRAM
LEADER AS COACH (PLC)* DARI PERSPEKTIF PERAWAT
PELAKSANA DI RSUD POLEWALI MANDAR**

Disusun dan diajukan

oleh

**ABDUL LATIF
C012171057**



**PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KEPERAWATAN
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS PERBEDAAN KEMAMPUAN KOMUNIKASI KEPALA RUANGAN SEBELUM DAN SESUDAH *PROGRAM LEADER AS COACH* (PLC) DARI PERSPEKTIF PERAWAT PELAKSANA DI RSUD POLEWALI MANDAR

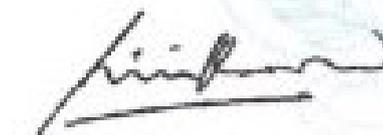
Disusun dan diajukan oleh

ABDUL LATIF
C012171057

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka penyelesaian studi Program Magister Program Studi Magister Ilmu Keperawatan Fakultas Keperawatan Universitas Hasanuddin
Pada tanggal 1 Februari 2021
Dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping



Kusni S. Kadar, S.Kp., MN., Ph. D
NIP. 19760311 200501 2 003



Dr. Kadek Ayu Erika, S.Kep., Ns., M.Kes
NIP. 19771020 200312 2 001

Ketua Program Studi
Magister Ilmu Keperawatan



Dr. Elly L. Siattar, S.Kp, M.Kes
NIP.19740422 199903 2 002



Dekan Fakultas Keperawatan
Universitas Hasanuddin,
Dr. Anyanti Saleh, S.Kp, M.Si
NIP.19680421 200112 2 002

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Abdul Latif
NIM : C012171057
Program Studi : Magister Ilmu Keperawatan
Fakultas : Keperawatan
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya berjudul:

Analisis Perbedaan Kemampuan Komunikasi Kepala Ruangan Sebelum dan Sesudah *Program Leader as Coach* (PLC) dari Perspektif Perawat Pelaksana di RSUD Polewali Mandar

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan alihan tulisan orang lain bahwa Tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan Tesis ini hasil karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Februari 2021

Yang menyatakan,



Abdul Latif

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, tiada kata yang pantas peneliti ucapkan selain puji dan syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas limpahan Rahmat, bimbingan, anugerah serta pertolongan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "**Analisis Perbedaan Kemampuan Komunikasi Kepala Ruangan Sebelum dan Sesudah *Program Leader as Coach (PLC)* dari Perspektif Perawat Pelaksana di RSUD Polewali Mandar**".

Penyusunan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik berkat bantuan dari berbagai pihak. Penghargaan dan ucapan terima kasih yang tinggi penulis haturkan kepada Ibu **Kusrini S. Kadar, S.Kp., MN., Ph.D** selaku pembimbing utama dan Ibu **Dr. Kadek Ayu Erika, S.Kep., Ns., M.Kes** selaku pembimbing pendamping atas segala bimbingan dan arahan yang selama ini telah diberikan kepada penulis dari awal hingga akhir penulisan tesis ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada yang terhormat :

1. Rektor Universitas Hasanuddin **Prof. Dr. Dwia A. Tina Pulubuhu, MA**
2. **Dr. Ariyanti Saleh, S.Kp., M.Kes** selaku Dekan Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Hasanuddin
3. **Dr. Elly L. Sjattar, S.Kp., M.Kes** selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Keperawatan FIK Universitas Hasanuddin
4. Segenap dosen pengajar Program Studi Magister Ilmu Keperawatan atas segala ilmu yang dicurahkan
5. Teman-teman "PSMIK Angkatan VIII" Manajemen Keperawatan atas persaudaraan, kerjasama, motivasi dan dukungannya.

Secara khusus tesis ini peneliti persembahkan kepada orangtua Ayahanda **H. Suharli, S.Pd** dan Ibunda **Hj. Sulaeha, BSW** terima kasih tak terhingga atas segala doa yang tidak terputus, kasih sayang,

pengorbanan, kesabaran dan dukungan serta semangat yang tiada henti-hentinya diberikan hingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Olehnya itu, saran dan kritik dengan senang hati penulis terima demi penyempurnaan tesis ini dan perbaikan dimasa yang akan datang. Semoga Allah Subhanahu Wa Ta'ala senantiasa melimpahkan Rahmat-Nya kepada kita semua dan apa yang dituliskan dalam tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan bernilai ibadah. Aamiin Ya Rabbal Aalamiin.

Makassar, Februari 2021

Penulis

(Abdul Latif)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN TESIS	ii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
ABSTRAK	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	7
D. Manfaat Penelitian	8
E. Originalitas Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
A. Tinjauan Literatur	11
B. Kerangka Teori	34
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN	
HIPOTESIS PENELITIAN	36
A. Kerangka Konseptual Penelitian	36
B. Defenisi Operasional	35

C. Hipotesis Penelitian	36
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN	37
A. Desain Penelitian	37
B. Tempat dan Waktu Penelitian	37
C. Populasi dan Teknik Sampling	37
D. Instrumen, Metode dan Prosedur Pengumpulan Data	38
E. Pengolahan dan Analisis Data	41
F. Etika Penelitian	42
G. Alur Penelitian	45
BAB V HASIL PENELITIAN	46
A. Hasil Penelitian	46
BAB VI PEMBAHASAN	54
A. Diskusi	54
B. Implikasi dalam Praktik Keperawatan	62
C. Keterbatasan Penelitian	62
BAB VII PENUTUP	64
A. Kesimpulan	64
B. Saran	65
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

ABSTRACT

ABDUL LATIF. *Analysis of Differences in Communication Ability of Head of The Room Before and After the Leader as Coach Program (PLC) from the Perspective of Implementing Nurses at Polewali Mandar Hospital (Supervised by Kusrini S. Kadar and Kadek Ayu Erika)*

This study aims to find out the difference in communication ability of the head of the room before and after the Leader as Coach Program (PLC) from the perspective of the implementing nurse and see what benefits are felt by the implementing nurse after the head of the room follows the PLC.

This research used mixed method using explanatory design. Samples in this study amounted to 57 executive nurses using total sampling. The questionnaire used was a questionnaire for the communication ability of the head of the room as a result of the development of Cardoso questionnaire about the perception of the implementing nurse to the leadership. The data were analyzed using Wilcoxon Test to determine the difference in room head communication ability before and after PLC.

The results show that there are differences in communication ability of the head of the room before and after PLC with p value of 0.000. PLC is considered capable of improving the communication of the head of the room and beneficial for the implementing nurses from the professional side, confidence, friendly and productive and feel comfortable as well.

Keywords: communication skills, coaching, coach, coachee, Program Leader as Coach (PLC)



ABSTRAK

ABDUL LATIF. *Analisis Perbedaan Kemampuan Komunikasi Kepala Ruangan Sebelum dan Sesudah Program Leader as Coach (PLC) dari Perspektif Perawat Pelaksana di RSUD Polewali Mandar (dibimbing oleh Kusri S. Kadar dan Kadek Ayu Erika).*

Penelitian ini bertujuan mengetahui perbedaan kemampuan komunikasi kepala ruangan sebelum dan sesudah Program *Leader as Coach (PLC)* dari perspektif perawat pelaksana dan melihat manfaat yang dirasakan oleh perawat pelaksana sesudah kepala ruangan mengikuti PLC

Penelitian ini menggunakan metode campuran melalui penggunaan desain eksplanatori. Sampel penelitian ini berjumlah 57 orang perawat pelaksana. Penentuan sampel menggunakan teknik penyampelan total. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner kemampuan komunikasi kepala ruangan sebagai hasil pengembangan dari kuesioner Cardoso tentang persepsi perawat pelaksana terhadap kepemimpinan. Data dianalisis menggunakan uji *Wilcoxon* untuk mengetahui perbedaan kemampuan komunikasi kepala ruangan sebelum dan sesudah PLC.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan kemampuan komunikasi kepala ruangan sebelum dan sesudah PLC dengan nilai $p = 0,000$. PLC dinilai mampu meningkatkan komunikasi kepala ruangan dan bermanfaat bagi perawat pelaksana dan sisi profesional, kepercayaan diri, ramah, dan produktif, serta merasakan kenyamanan

Kata Kunci: kemampuan komunikasi, *coaching*, *coach*, *coachee*, *Program Leader as Coach (PLC)*



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 5.1 Distribusi responden menurut karakteristik usia,	
Jenis kelamin, tingkat pendidikan dan jadwal jaga	45
Tabel 5.2 Distribusi sesi coaching kepala ruangan kepada	
Perawat pelaksana	46
Tabel 5.3 Distribusi item pernyataan kemampuan komunikasi....	
Kepala ruangan sebelum PLC	47
Tabel 5.4 Distribusi domain pernyataan kemampuan komunikasi	
Kepala ruangan sebelum dan sesudah PLC	49
Tabel 5.5 Distribusi hasil pertanyaan terbuka kepada perawat ..	
Pelaksana terhadap kepala ruangan	50
Tabel 5.6 Perbedaan kemampuan komunikasi	
Kepala ruangan sebelum dan sesudah PLC	51

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Empat tingkatan evaluasi	20
Gambar 2.2 Faktor yang memungkinkan berhasilnya	
sesi coaching	23
Gambar 2.3 Kerangka teori	28
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual penelitian	29
Gambar 4.1 Alur Penelitian	38

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Teknik Pencarian PICOT

Lampiran 2 Algoritma Pencarian

Lampiran 3 Tabel Sintesis Grid

Lampiran 4 *Informed Consent* Penelitian

Lampiran 5 Kuesioner Penelitian

Lampiran 6 Master Tabel

Lampiran 7 Uji Statistik SPSS

Lampiran 8 Surat Keterangan Selesai Penelitian

Lampiran 9 Surat Izin Etik Penelitian

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pemimpin sebagai pembimbing staf seringkali kurang berjalan optimal dan terkadang dilakukan sekedar formalitas. Hal ini terjadi antara lain karena pemimpin kurang dibekali dengan keterampilan untuk melakukan bimbingan. Kurangnya pelatihan menunjukkan suatu kelemahan manajemen dan organisasi yang memungkinkan manajer memberikan pekerjaan kepada karyawan yang tidak sesuai dengan tugas. Manajer perawat selayaknya terdidik untuk melakukan bimbingan yang lebih baik terhadap bawahannya untuk mempertahankan produktivitas karyawan. Produktivitas yang dapat dilihat dari hasil kerja yang penuh semangat, disiplin, bertanggungjawab melaksanakan tugas sesuai dengan yang ditetapkan, memiliki motivasi dan kemampuan yang tinggi untuk tujuan organisasi (Swanburg, 2000).

Selain itu pengelolaan sumber daya manusia keperawatan dikatakan baik apabila pimpinan dan manajemen memiliki kemampuan komunikasi dalam melakukan pengawasan dan bimbingan serta memberikan perhatian secara penuh terhadap apa yang ditugaskan dan apa yang menjadi tanggung jawab bawahannya, memperbaiki apa yang perlu diperbaiki atas hasil kerja yang telah dilakukan dengan cara yang lebih profesional. Salah satu metode yang dapat digunakan oleh seorang manajer untuk melakukan bimbingan adalah dengan *coaching*.

Ashdown (2010) menyatakan bimbingan disebut dengan istilah *coaching* merupakan proses pembelajaran untuk mengembangkan kapasitas seseorang, yang umum digunakan dalam pengembangan profesionalisme seseorang pada bidang pekerjaannya. *Coaching* banyak digunakan dalam industri dan manajemen dalam meningkatkan kemampuan professional individu dalam suatu perusahaan. Tujuan yang diperoleh dari *coaching* pada umumnya adalah meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Orang yang melakukan *coaching* terikat dalam suatu proses komunikasi yang baik dengan *coachee*-nya sehingga melalui proses ini terjalin suatu kedekatan dan saling pengertian yang lebih mendalam. *Coaching* dapat digunakan sebagai komponen dalam pengembangan individu dalam ranah rumah sakit dan fasilitas kesehatan sehingga *hospital coaching* menjadi sebuah solusi dalam layanan kesehatan (Godfrey, Andersson-Gare, Nelson, Nilsson, & Ahlstrom, 2014)

Menurut Whitmore (2002) bahwa *coaching* merupakan media dalam membuka kunci dari potensi seseorang untuk memaksimalkan performanya. *Coaching* lebih kepada membantu seseorang untuk belajar dan bukan mengajarnya. *Coaching* juga merupakan suatu proses kegiatan untuk mencapai suatu prestasi kerja dimana ada seseorang yang mendampingi, memberikan tantangan menstimulasi dan membimbing untuk terus berkembang

sehingga seseorang bisa mencapai suatu prestasi yang diharapkan (Wiater, 2012)

Program *coaching* membutuhkan strategi dari manajer sebagai *coach* yang didasarkan pada kemampuannya dalam memfasilitasi staf seperti kepedulian terhadap staff, observasi terhadap perilaku dan kinerja staff secara berkelanjutan, selaras dengan kemampuan staff dan motivasi staff sesuai standar, komunikasi dan umpan balik tentang kinerja untuk membentuk dan memperkuat hasil yang diinginkan (Longenecker, 2010)

Peranan kepala ruangan (Karu) sebagai manajer harus memiliki kemampuan dalam memfasilitasi perawat pelaksana untuk bisa berkembang lebih baik lagi. Olehnya itu sebagai fasilitator penguatan secara terus menerus terhadap tugas dan pengetahuan staf terus dilakukan melalui komunikasi dua arah dan yang paling penting adalah peserta harus siap dan bersedia menerima fasilitator. Kedua belah pihak harus menganggap *coaching* sebagai proses meraih kemajuan dan peningkatan yang bertujuan mengembangkan keterampilan dalam suatu lokasi kerja. Peserta yang menunjukkan kemauan yang kurang dan bekerja tidak sebagaimana mestinya dapat menyulitkan dalam proses *coaching* (WHO, 2003).

Karu merupakan fasilitator yang bisa berperan sebagai *coach*. Kemampuan khusus yang harus dimiliki oleh seorang karu yaitu kemampuan manajerial seperti kemampuan problem solving

(pemecahan masalah) atas perilaku staf yang berada dibawahnya. Selain itu, seorang karu juga harus mampu memberikan masukan yang positif dalam hal apresiasi, memberikan aspirasi dan motivasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Summary (2015) dalam *ICF Global Coaching Client Study* menyatakan bahwa professional *coaching* dapat meningkatkan performa kerja sebanyak 70%, manajemen bisnis sebanyak 61%, dan kepuasan pelanggan hingga 99%. Hal ini menandakan setiap organisasi yang didalamnya menggunakan *coaching* sebagai metodologi dalam *empowerment* sumber daya manusia akan memberikan hasil sesuai riset tersebut. Menurut penelitian yang dilakukan Kalkavan et al., (2014) bahwa apabila *managerial coaching behaviors* dilakukan dengan baik maka akan mempengaruhi kejelasan peran karyawan sehingga kinerja dapat ditingkatkan. Penelitian lain mengemukakan bahwa refleksi dari *coaching* mampu memberikan keseimbangan dan perbaikan dalam menguatkan sistem praktik pelayanan kesehatan (Manzi et al., 2017)

Meskipun *coaching* sudah terbukti efektif bisa membantu pengembangan diri staf menjadi lebih baik dan mampu meningkatkan kinerja dan terbangunnya komunikasi yang efektif antara *coach* dan *coachee*, akan tetapi area ini masih sangat jarang dilakukan dan dipakai oleh kepala ruangan rawat inap rumah sakit di Indonesia. Keterampilan ini pun masih sangat jarang dilaksanakan oleh kepala ruangan di rumah sakit seperti di

Sulawesi Barat. Informasi data awal yang diperoleh peneliti berdasarkan pelaksanaan hasil praktik residensi di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Polewali Mandar bahwa 31,1% perawat pelaksana merasa tidak puas dengan cara kepala ruangan dalam mengatasi masalah, penilaian kinerja, pendelegasian tugas, pengawasan serta pengambilan keputusan. Didapatkan pula 49,7% perawat menyatakan tidak puas dengan komunikasi oleh kepala ruangan (komunikasi antar perawat, komunikasi dengan rekan kerja, keterbukaan, perlakuan atasan terhadap bawahan dan pola komunikasi) dan 45,8% perawat menyatakan tidak puas dengan aktivitas kerja (kompetensi yang dimiliki, tantangan terhadap pekerjaan dan semangat kerja). Hal tersebut dapat menimbulkan masalah. Berdasarkan masukan hasil residensi dan dalam rangka peningkatan kemampuan manajer dalam hal ini kepala ruangan di RSUD Polewali Mandar, maka rumah sakit membuat program *coaching* untuk kepala ruangan. *Coaching* menurut Wilson (2011) adalah metode untuk membantu perseorangan atau organisasi dalam meningkatkan kinerjanya dengan mengatasi hambatan dan tantangan yang ada. Selain itu, fokus *coaching* yaitu terletak pada masa sekarang, masa depan dan tujuan yang ingin dicapai oleh *coachee* (Amalia & Siregar, 2016). Selanjutnya, pelatihan ini diawali dengan pemberian program *coaching* bagi para kepala ruangan yaitu *Program Leader as Coach* (PLC) selama 2 hari dan dilanjutkan dengan praktik *coaching* kepada perawat pelaksana

selama 2 bulan. Dari hasil pelatihan tersebut telah didapatkan hasil penelitian bahwa PLC berpengaruh terhadap kemampuan manajerial kepala ruangan dan ada perbedaan pengetahuan kepala ruangan tentang *coaching* sebelum PLC dan sesudah dilakukan PLC (Najamuddin, 2019).

Sebuah program dianggap berhasil jika memiliki efek atau pengaruh sesuai yang diharapkan. Pemberian intervensi program *coaching* kepada manajer keperawatan terbukti berhasil mencapai tujuan yaitu adanya peningkatan kepercayaan diri sebagai seorang manajer, peningkatan kapasitas dalam merefleksi diri terhadap pekerjaan serta memiliki kemampuan bekerja secara tim yang berdampak baik kepada pelayanan (Cable & Graham, 2018).

Berdasarkan uraian diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang perbedaan kemampuan komunikasi kepala ruangan sebelum PLC dan sesudah *Program Leader as Coach* (PLC) dari perspektif perawat pelaksana (*coachee*).

B. Rumusan Masalah

Peranan karu di ruang perawatan rumah sakit memiliki tanggungjawab sebagai *coach* untuk perawat pelaksana (*coachee*) demi memaksimalkan pemberian pelayanan keperawatan. Kemampuan khusus yang harus dimilikinya yaitu kemampuan melakukan pendekatan dan kemampuan membantu staf dalam pengembangan diri yang lebih positif sehingga akan berdampak positif pada kinerjanya. Dari hasil penelitian Kabeel (2016)

didapatkan manfaat program coaching bukan hanya dirasakan oleh manajer itu sendiri tapi juga kepada bawahannya. Hal tersebut terlihat bahwa melalui program *coaching* selain bermanfaat baik terhadap potensi manajerial seorang manajer, juga berdampak baik terhadap pengembangan staf selaku bawahan (Kabeel, 2016)

Kemampuan komunikasi yang dimiliki oleh semua kepala ruangan di RSUD Polewali Mandar saat ini belum optimal. Awal bulan September 2019, seluruh kepala ruangan di rumah sakit ini diberikan pelatihan tentang *Program Leader as Coach (PLC)*. Saat ini para karu dalam masa melakukan kegiatan *coaching* kepada staf atau perawat pelaksana yang siap untuk pengembangan diri yang lebih baik lagi. Olehnya itu, peneliti melihat diperlukan adanya penilaian dari sisi kemampuan komunikasi kepala ruangan sebelum dan sesudah PLC. Oleh sebab itu, peneliti tertarik untuk melihat lebih dalam manfaat yang dirasakan oleh perawat pelaksana dengan cara memberikan penilaian kepada kepala ruangan. Berdasarkan uraian permasalahan yang dijelaskan diatas, maka pertanyaan penelitian ini adalah 'Bagaimanakah perbedaan kemampuan komunikasi kepala ruangan sebelum PLC dan sesudah PLC dari perspektif perawat pelaksana (*Coachee*) di RSUD Polewali Mandar?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Adapun tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk melihat manfaat dari *Program Leader as Coach* terkait komunikasi interpersonal kepala ruangan dari perspektif perawat pelaksana.

2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui perbedaan komunikasi interpersonal kepala ruangan kepada perawat pelaksana sebelum PLC dan sesudah PLC dari perspektif perawat pelaksana di RSUD Polewali Mandar.
- b. Melihat manfaat yang dirasakan oleh perawat pelaksana terkait komunikasi interpersonal setelah kepala ruangan mengikuti PLC.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat keilmuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan sebagai sumber pustaka pada bidang manajemen keperawatan terutama tentang *coaching* untuk memperbaiki pola komunikasi yang efektif. Hasil penelitian ini juga menjadi masukan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti topik tentang *coaching* di pelayanan kesehatan terkhusus di rumah sakit.

2. Manfaat aplikatif

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dalam menjalin hubungan dan komunikasi yang baik antara manajer dan staf.

E. Originalitas Penelitian

Berbagai penelitian tentang pengaruh pemberdayaan manajer ruangan terhadap kepuasan kerja perawat di ruang perawatan dan staf rumah sakit diantaranya efektifitas gaya kepemimpinan kepala ruangan terhadap kepuasan perawat staf di Rumah Sakit di Arab Saudi (Saleh et al., 2018) telah dilakukan. Secara umum, sifat gaya kepemimpinan manajer ruangan memiliki dampak terhadap kepuasan kerja staf perawat yang bekerja di rumah sakit. Namun demikian, seperti halnya hasil penelitian yang dilakukan oleh (Babaeipour-Divshali, Amrollahimishavan, Vanaki, Abdollahimohammad, & Firouzkouhi, 2016) mengemukakan bahwa keterampilan manajemen seorang manajer perawat atau kepala ruangan sangat berkontribusi kepada perawat pelaksana, kepala ruangan harus meningkatkan pengetahuan tentang manajerial. Program pengembangan manajerial kepala ruangan melalui program *Leader as Coach* di RSUD Polewali Mandar telah berlangsung. Akan tetapi, penelitian yang melihat perbedaan kemampuan komunikasi kepala ruangan sebelum dan sesudah PLC dari perspektif perawat pelaksana (Coachee) masih sangat

jarang dilakukan. Sehingga hal inilah yang menjadi originalitas dalam penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Literatur

1. Tinjauan tentang *coaching*

a. Pengertian *coaching*

Jaques dan Clement (2000) menyatakan definisi *coaching* adalah percakapan terstruktur yang menggunakan informasi tentang kinerja yang nyata antara seorang atasan dengan seorang individu (atau tim) yang menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

Merujuk pada definisi tersebut di atas, bentuk dari *coaching* adalah percakapan dan membantu orang yang dibimbing untuk meningkatkan kinerjanya. *Coaching* juga dapat dilakukan dimanapun apakah di kantor atau di lapangan, formal ataupun tidak formal. Menurut Jaques (2003), *coaching* terhadap karyawan/bawahan harus merupakan bagian dari aktivitas harian seorang atasan. *Coaching* bisa dalam bentuk berbagi pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan.

Selain itu *coaching* menurut *loop institute of coaching* adalah tugas untuk melepaskan potensi, alat untuk membuka kinerja, sebuah pendekatan untuk berubah. Digunakan untuk meningkatkan kinerja *coachee* dalam organisasi melampaui impian mereka. Lebih lanjut lagi

dijelaskan *coaching* di organisasi adalah tentang membangun hubungan yang didasarkan pada pilihan daripada saran. *Coaching* bersifat holistik, tentang cara berpikir, cara menjadi dan cara mempercepat pengembangan (CCE International coach Federation, 2018).

Coaching merupakan komunikasi dua arah yakni manajer mengajukan pertanyaan dengan tujuan membantu bawahan menemukan cara meningkatkan efektifitas diri mereka sendiri dan organisasi. Prinsip utama dalam *coaching* adalah pembelajaran yang diarahkan oleh diri sendiri (Wilson, 2011). Secara singkat *coaching* adalah memberdayakan orang dengan memfasilitasi pembelajaran diri, kepribadian, keterampilan dan perbaikan kinerja. Keterampilan *coach* tidak memberi nasehat, mengajar atau memberikan perintah namun lebih kepada membantu seorang *coachee* dalam mencari tahu dan memaksimalkan potensi apa yang dimilikinya.

b. Tujuan *coaching*

Tujuan *coaching* adalah sebagai berikut :

- 1) Membantu karyawan untuk memahami peluang penuh dalam jabatannya yaitu jangkauan tipe penugasan yang tersedia bagi karyawan sesuai dengan jabatannya dan memberikan gambaran mengenai manfaat apa saja yang dapat dia ambil dari peluang penugasan tersebut.

- 2) Membantu karyawan dalam belajar pengetahuan baru misalnya metode, teknologi dan prosedur.
- 3) Membawa nilai karyawan lebih sejalan dengan nilai dan filosofi perusahaan.
- 4) Membantu karyawan mengembangkan kebijaksanaannya misalnya dengan pengalaman yang dimiliki oleh atasannya dia mampu menyelesaikan masalah yang serupa.
- 5) Membantu karyawan memperbaiki perilaku yang tidak sesuai dengan jabatannya. (Nugroho, Hasanuddin, & Brasit, 2011)

Coaching tidak akan mengubah kepribadian yang bukan merupakan bagian dari akuntabilitas atasan. Jika ada masalah yang berkaitan dengan perilaku karyawan kepada atasan atau sebaliknya yang tidak dapat diterima sebaiknya atasan harus menyampaikannya kepada karyawan dan menjelaskan apa konsekuensi dari perilaku tersebut. Dalam hal ini seorang atasan juga harus menawarkan bantuan kepada karyawan untuk memperbaiki perilakunya.

Dalam melaksanakan *coaching*, seorang atasan harus cermat untuk menghindari pengambilalihan pekerjaan karyawan. Atasan dapat saja menunjukkan teknik atau prosedur pelaksanaan suatu penugasan, tapi karyawan harus tetap yang berakuntabilitas melaksanakan pekerjaan

tersebut. *Coaching* juga menunjukkan bahwa atasan peduli dengan kinerja karyawan meskipun pelaksanaannya bisa memakan waktu. Peran *coaching* sangat penting dalam membentuk rasa percaya diri, loyalitas dan semangat kerja tim yang dimiliki karyawan

c. Jenis *coaching*

Para manajer biasanya mengerjakan tiga jenis *coaching* : *coaching* untuk sukses, *coaching* untuk perbaikan kinerja dan *coaching* untuk mengelola berbagai masalah kinerja. *Coaching* untuk sukses biasanya dikerjakan secara proaktif dilakukan sebelum orang menangani suatu situasi ataupun tugas, atau ketika mereka baru pertama kali melakukannya. *Coaching* untuk perbaikan kinerja dan *coaching* untuk mengelola berbagai masalah kinerja dilakukan sebagai reaksi untuk memperbaiki masalah-masalah yang berhubungan dengan kinerja. Berikut ini adalah definisi dari setiap jenis *coaching* :

1) *Coaching* untuk sukses

Coaching yang diberikan kepada orang agar sukses menangani suatu situasi baru atau situasi yang menantang. Misalnya:

- a) Mendapatkan tanggung jawab baru, seperti menyiapkan perkiraan biaya, dan jadwal kerja.

- b) Mempelajari keterampilan, tugas, dan fungsi pekerjaan yang baru, seperti menggunakan peralatan atau program komputer baru.
- c) Bekerja dengan rekan kerja, kelompok kerja atau pemasok yang baru.
- d) Menangani situasi yang baru atau sulit, seperti melakukan presentasi atau memimpin pertemuan yang sulit

2) *Coaching* untuk perbaikan kinerja

Coaching yang diberikan kepada orang untuk memperbaiki kinerja atau kebiasaan kerjanya yang tidak efektif. Misalnya:

- a) Pekerjaan yang selalu tidak selesai, selalu datang terlambat, terlalu banyak mengobrol atau menggunakan Internet untuk keperluan di luar pekerjaan.
- b) Tidak efektif dalam melakukan rapat, tidak sabar dan tidak mau bekerja lama dengan rekan kerja lainnya.
- c) Selalu melewati batas waktu yang telah ditetapkan, tidak mencapai target penjualan atau selalu melebihi perkiraan biaya yang telah direncanakan.
- d) Mendapat penilaian buruk dari pelanggan atau terlalu banyak melakukan kesalahan

3) *Coaching* untuk mengelola berbagai masalah kinerja

Ditujukan untuk menangani masalah kinerja, kebiasaan kerja, atau kelalaian yang serius. Misalnya:

- a) Terus menerus tidak mencapai sasaran penjualan atau produksi.
- b) Berulangkali datang terlambat atau tidak datang dengan alasan sakit, melanggar peraturan yang penting.
- c) Mengancam atau melakukan pelecehan terhadap rekan kerja

d. Proses *coaching*

Manajer ruangan yang efektif akan terus menerus mencari kebutuhan untuk membimbing mereka mengamati apa yang terjadi di dalam kelompok kerja, sehingga mereka tahu kapan harus turun tangan untuk memberikan *coaching* untuk sukses kepada orang-orang yang sedang menangani tugas yang menantang atau orang-orang yang sedang berada di tahapan awal dalam menjalankan suatu tanggung jawab yang baru. Manajer ruangan juga harus memperhatikan sasaran-sasaran yang harus dicapai oleh kelompok kerja dan organisasi serta mengidentifikasi pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran ini. Selain itu, manajer ruangan juga perlu memperhatikan perubahan organisasi yang akan menimbulkan kebutuhan untuk mengembangkan kemampuan baru bagi anggota timnya.

Dengan demikian manajer ruangan tersebut akan mampu menentukan bagaimana caranya memberikan *coaching*. Terkadang diperlukan diskusi formal yang terencana dengan baik, misalnya ketika seseorang butuh untuk mempelajari suatu pekerjaan baru atau menghadapi situasi yang kompleks. Di lain saat, mungkin *coaching* yang diberikan hanya bersifat operasional sehari-hari, atau berupa umpan balik untuk meningkatkan kinerja atau mengarahkan seseorang agar lebih efektif. Manajer ruangan yang baik juga memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab untuk bertindak. Dukungan yang diberikan bisa dalam berbagai bentuk, dari menyediakan waktu dan kesempatan untuk menggunakan keterampilan-keterampilan baru sampai dengan membantu mengatasi hambatan untuk kesuksesan.

e. Proses interaksi *coaching*

Ketika orang berinteraksi, mereka biasanya mempunyai dua macam kebutuhan :

- 1) Kebutuhan praktis untuk mencapai hasil yang produktif.
- 2) Kebutuhan pribadi untuk dimengerti dan dilibatkan.

Proses interaksi yang digambarkan diatas, memberikan *coach* keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi kedua kebutuhan tersebut pada saat membimbing seseorang untuk sukses. Memenuhi kebutuhan praktis dan melakukan diskusi secara terstruktur dengan menggunakan lima tahap

pedoman interaksi : buka, perjelas, kembangkan, sepakati, dan tutup. Dalam proses *coaching* pedoman tersebut yang digunakan untuk memastikan bahwa *coach* bisa mencapai sasaran-sasaran dari diskusi dengan *coachee*.

Penuhi kebutuhan pribadi seseorang dengan menggunakan kaidah pokok :

- 1) Menjaga atau meningkatkan harga diri.
- 2) Mendengarkan dan menanggapi dengan empati.
- 3) Meminta bantuan dan mendukung keterlibatan.
- 4) Berbagi pemikiran-pemikiran, perasaan-perasaan dan alasan.
- 5) Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab (untuk membangun rasa memiliki)

Sebagai tambahan, dua keterampilan proses memeriksa pemahaman dan mengusulkan langkah lanjutan - menjadikan diskusi bias berjalan dengan baik dan memastikan bahwa setiap orang memahami apa yang telah disampaikan. Stone, (2003) mengungkapkan Lima Prinsip *Coaching (Five Coaching Principle)* sebagai berikut :

- 1) Mengumpulkan informasi

Seorang atasan (*coach*) harus mendapatkan informasi dari karyawan tanpa membuat karyawan merasa bahwa dia diinterogasi. Informasi ini sangat penting untuk membuat berbagai macam

keputusan mulai dari menyeleksi karyawan untuk ditugaskan di jabatan tertentu hingga mengidentifikasi kekurangan karyawan pada kompetensi tertentu, kesulitan yang dihadapi karyawan, mengetahui minat dan aspirasi karyawan atau mendesain ulang pekerjaannya dan memotivasi kinerja di atas standar.

2) Mendengarkan

Mengajukan pertanyaan yang tepat tidak akan berarti banyak jika seorang atasan tidak mendengarkan jawaban karyawan. Seorang atasan (*coach*) yang baik harus memiliki kemampuan mendengarkan dengan "telinga ketiga", memberikan banyak perhatian pada tanda-tanda nonverbal dan postur tubuh karyawan sehingga dia mampu menangkap pesan yang tersirat atau perasaan karyawan ketika berkomunikasi. Atasan juga harus menggunakan bahasa non verbal yang sesuai untuk menunjukkan bahwa dia menghargai pembicaraan yang dilakukan.

3) Menyadari atau peka dengan apa yang terjadi di sekitarnya.

Seorang atasan harus sering berbicara dengan karyawannya untuk mengetahui apakah mereka punya masalah moral atau masalah-masalah lain di tempat kerja yang dapat menurunkan produktivitas

atau yang dapat memicu timbulnya masalah lain atau bahkan menangkap gejala jika karyawan enggan menyelesaikan pekerjaannya.

4) Mengajar karyawan

Sebagai seorang *coach* yang baik, seorang atasan harus memiliki kemampuan mengajar baik secara individu maupun kelompok. Bahkan, sebelumnya dia juga harus mampu melakukan analisis kebutuhan pelatihan untuk mengetahui kesenjangan kompetensi yang dimiliki karyawan

5) Memberikan umpan balik

Umpan balik sangat penting dilakukan untuk membantu karyawan meningkatkan kinerjanya. Seorang atasan perlu memberikan umpan balik positif atau apresiasi terhadap hasil kerja karyawan. Jika karyawan tidak mencapai hasil kerja yang diharapkan, umpan balik konstruktif perlu disampaikan dengan cara-cara yang kondusif dan berfokus pada perilakunya.

f. Sesi dalam *coaching*

Hasil dari penelitian beberapa penelitian menunjukkan bahwa jumlah sesi *coaching* bervariasi dan tidak ada jumlah kunjungan yang ditentukan. Namun menurut *Health Education East of England* bahwa sesi *coaching* ini

dilakukan minimal 2 sampai 5 sesi bahkan bisa lebih dari 21 sesi baik setiap minggu, dua kali seminggu hingga setiap bulan. Dalam setiap sesi coaching dapat menggunakan durasi waktu minimal 30-40 menit/sesi dan melalui waktu ini pula telah mampu mewujudkan aspek inti dari *coaching* dalam mendapatkan perubahan perilaku dan mencapai goals (Simmons & Wolever, 2013).

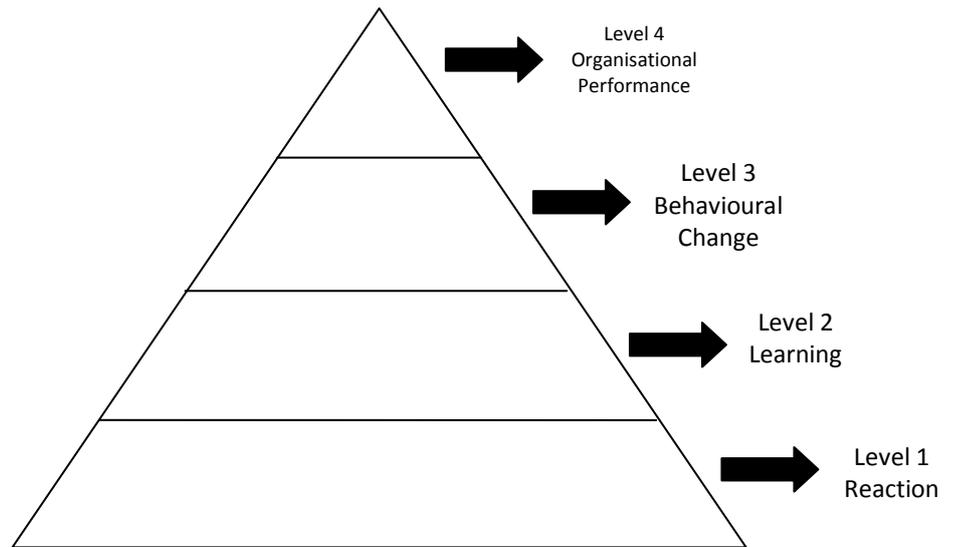
g. Teknik *coaching*

Secara umum *coaching* berlangsung dalam empat tahapan yang terstruktur yaitu orientasi, klarifikasi, pemecahan/perubahan dan penutup (Wiater, 2012)

- 1) Tahap orientasi
- 2) Tahap klarifikasi
- 3) Tahap pemecahan
- 4) Tahap penutup

h. Evaluasi Program Coaching

Menurut Carter (2006) bahwa untuk mengevaluasi suatu program *coaching* dibutuhkan sasaran, tujuan, dan hasil yang jelas dalam mengawali sesi *coaching*. Jika tidak, maka akan ditemukan kesulitan dalam melakukan evaluasi. Olehnya itu, menurut Kirkpatrick pada tahun 1975 memperkenalkan model evaluasi yang dapat dilihat menurut tingkatan/level sebagai berikut :



Gambar 2.1 Empat Tingkatan Evaluasi

- 1) Level 1 *Reaction* : Tingkatan Reaksi. Sebagian besar evaluasi suatu program pengembangan manajemen dilakukan pada level ini dan merupakan tahap awal mengevaluasi program *coaching*. (Carter, 2006)
- 2) Level 2 *Learning* : Tingkatan pembelajaran. Pada level ini, terdapat syarat untuk evaluasi yaitu harus mampu menunjukkan kontribusi *coaching* secara rinci. Artinya seberapa besar hasil *coaching* yang dicapai dinilai bermanfaat secara individu maupun pada level organisasi. (Carter, 2006)
- 3) Level 3 *Behavioural Change* : Tingkatan perubahan perilaku. Pada level ini, proses evaluasi lebih mengarah pada dampak jika *coaching* tersebut telah mampu mengubah perilaku dan menjadikannya sebagai suatu nilai dan kebutuhan. (Carter, 2006)

- 4) Level 4 *Organisational Performance* : Tingkatan Kinerja organisasi. Pada level ini, proses evaluasi dilakukan jika *coaching* telah mampu diterapkan secara menyeluruh pada suatu organisasi. (Carter, 2006)

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan evaluasi program *coaching*, diantaranya sebagai berikut :

- 1) Langkah-langkah evaluasi suatu program

- a) *Identify success criteria*
- b) *Select evaluation methods*
- c) *Demonstrate outcomes through collecting evidence*

- 2) Perspektif mengevaluasi hasil

Dalam mengevaluasi suatu program *coaching*, juga sangat ditentukan oleh keterlibatan stakeholders misalnya manajer/pimpinan suatu organisasi dan perubahan kultur/budaya.

- 3) Waktu evaluasi dan ketersediaan informasi

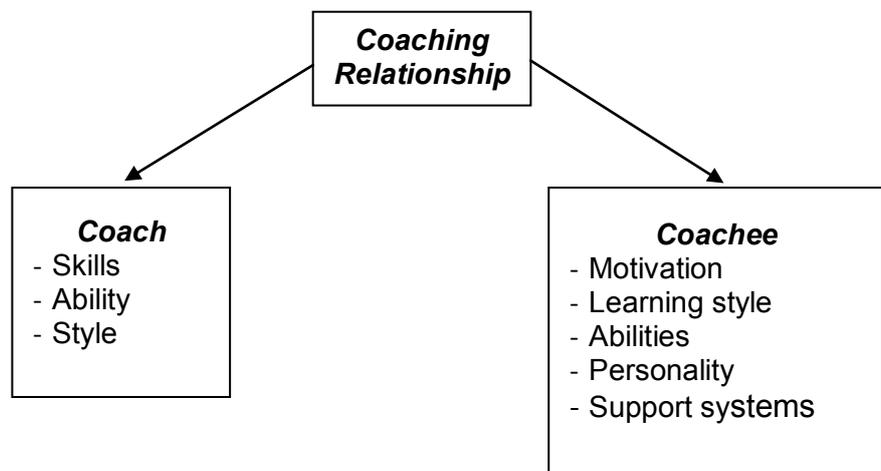
Evaluasi langsung dalam situasi pelatihan atau setelah program pelatihan, tidak sesuai karena informasi yang digunakan untuk mengevaluasi tidak dapat diakses dengan mudah. Artinya bahwa *coaching* dapat dievaluasi beberapa waktu kemudian setelah pemberian program *coaching*, dimana antara *coach* dan *coachee* dapat merasakan manfaat dari sesi *coaching* tersebut. Dengan

demikian, informasi yang didapatkan akan lebih efektif dalam melakukan evaluasi.

4) Kualitas hubungan *coach* dan *coaching*

Kontribusi kualitas dan kemampuan seorang *coach* pada proses *coaching* menjadi penentu berhasilnya sesi *coaching*. Oleh karena itu, dalam melakukan suatu evaluasi bukan hanya perubahan dari sisi variabel hasil atau kriteria keberhasilan tetapi juga mengambil ukuran sifat hubungan yang membantu membawa perubahan-perubahan tersebut.

Berikut faktor-faktor yang menentukan berhasilnya sesi *coaching* dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 2.2 Faktor yang memungkinkan berhasilnya sesi *coaching*

5) Kerangka kerja evaluasi *coaching*

Berikut dapat dilihat kerangka kerja sederhana mengevaluasi program *coaching*, yaitu:

- (1) Mengidentifikasi apa yang diharapkan seorang *coach* dalam sesi *coaching*. Dan bagaimana cara mengetahui manfaat dari sesi *coaching*.
- (2) Apa yang diharapkan oleh organisasi dari program *coaching*.
- (3) Apa proses internal dan eksternal yang harus dilakukan sehingga program *coaching* memberikan perubahan dan manfaat bagi organisasi

Sumber utama yang perlu seorang evaluator pertimbangkan untuk dipersiapkan dalam proses evaluasi seperti dokumen (seperti catatan tujuan, kontrak *coaching*), *coachee*, *coach*, dan organisasi (seperti manajer, sponsor dan staf lainnya).

Namun, disisi lain sistem pendukung organisasi tidak terkait dengan persepsi efektifitas *coaching* karena dengan pertimbangan bahwa tergantung pada niat awal *coachee* untuk terlibat pada sesi *coaching* tersebut (Carter, Blackman, Hicks, Williams, & Hay, 2017)

2. Tinjauan tentang kepala ruangan

a. Peran kepala ruangan

Kepala ruangan berperan dan bertanggungjawab kepada staf dalam hal pekerjaan, pengembangan dan

proses evaluasi. Tanggungjawab tersebut secara penuh diatur dan dilaksanakan, karena berhubungan erat dengan ruangan yang dipimpinnya. Hak dan kewenangan tersebut diatur sesuai dengan kapasitasnya sebagai kepala ruangan dan mampu terus memantau pekerjaan staf (Potter & Perry , 2010)

Kepala ruangan sebagai pemegang tanggungjawab kepemimpinan di ruangan perawatan harus memiliki koordinasi yang baik pada kegiatan unit dan mampu melakukan evaluasi terhadap staf / perawat pelaksana sebagai bawahannya (Potter & Perry , 2010)

Selain itu, untuk menjalankan proses coaching yang efisien, maka seorang *coach* berkolaborasi dengan *coachee* dengan menggunakan keahlian yang dimilikinya (Amalia & Siregar, 2016)

b. Fungsi kepala ruangan

Menurut Marquis & Houston (2010) Fungsi kepala ruangan yaitu :

1) Perencanaan

Fungsi perencanaan diawali dengan filosofi, tujuan, sasaran, kebijaksanaan, peraturan, pembuatan sebuah perencanaan dalam skala jangka panjang dan skala jangka pendek untuk mewujudkan visi dan tujuan dari

organisasi tersebut serta mempersiapkan pengelolaan dan merencanakan perubahan.

2) Pengorganisasian

Mencakup pembentukan struktur untuk membentuk suatu perencanaan, merancang metode pemberian asuhan keperawatan kepada pasien dengan tepat, membagi secara berkelompok kegiatan untuk mencapai tujuan unit yang ingin dicapai, serta menjalankan peran dan fungsi organisasi dengan tetap berlandaskan pada wewenang dengan kekuatan yang tepat

3) Pengarahan

Meliputi tanggung jawab dalam mengelola tenaga dan sumber daya manusia seperti memberikan motivasi, manajemen konflik, prinsip pendelegasian, melaksanakan komunikasi serta memfasilitasi kolaborasi.

4) Pengawasan

Meliputi gaya dan penampilan kerja, pengawasan umum, pengawasan dalam bentuk etik dan aspek legal perawat terhadap pasien dan pengawasan yang bersifat professional

c. Tugas kepala ruangan

Uraian tugas yang dijalankan oleh seorang kepala ruangan menurut Depkes (1994), yaitu :

1) Melaksanakan fungsi perencanaan

- 2) Melaksanakan fungsi pergerakan dan pelaksanaan
 - a) Mengatur dan mengkoordinir semua ruang lingkup pelayanan keperawatan
 - b) Melaksanakan program orientasi terhadap semua perawat yang bekerja diunit ruang perawatannya
 - c) Selalu memberi motivasi dan pengarahan kepada perawat.

- 3) Melaksanakan fungsi pengawasan, pengendalian dan penelitian
 - a) Memberikan pengawasan dalam target yang telah direncanakan sesuai dengan *goals* yang telah ditentukan sebelumnya
 - b) Melaksanakan dan memberikan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai keperawatan ataupun tenaga kesehatan lain yang berada dibawah tanggung jawabnya untuk kepentingan kenaikan pangkat ataupun untuk kepentingan melanjutkan pendidikan. Dalam hubunganya dengan program *coaching*, seorang manajer sebagai *coach* mempunyai tugas dalam membangun hubungan dan kepercayaan staf lebih meluangkan waktu untuk mendengarkan, bertanya dan menstimulasi pikiran coacheenya. (Amalia & Siregar, 2016)

d. Penilaian kinerja kepala ruangan

Disebut juga sebagai *performance appraisal*, *performance evaluation*, *development review*, *performance review and development*. Penilaian kinerja merupakan kegiatan untuk menilai keberhasilan atau kegagalan seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya (Usman, 2011).

Penilaian kinerja perawat merupakan mengevaluasi kinerja perawat sesuai dengan standar praktik profesional dan peraturan yang berlaku. Penilaian kinerja perawat merupakan suatu cara untuk menjamin tercapainya standar praktek keperawatan. Penilaian kinerja merupakan alat yang paling dapat dipercaya oleh manajer perawat dalam mengontrol sumber daya manusia dan produktivitas. Proses penilaian kinerja dapat digunakan secara efektif dalam mengarahkan perilaku pegawai, dalam rangka menghasilkan jasa keperawatan dalam kualitas dan volume yang tinggi. Perawat manajer selaku kepala ruangan dapat menggunakan proses operasional kinerja untuk mengatur arah kerja dalam memilih, melatih, membimbing perencanaan karier serta memberi penghargaan kepada perawat yang berkompeten (Nursalam, 2015).

Menurut Nursalam (2015) tujuan penilaian kinerja adalah untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi atau tingkat keberhasilan atau kegagalan seorang

pekerja/karyawan atau tim kerja dalam melaksanakan tugas/jabatan yang menjadi tanggung jawabnya manfaat dari penilaian kerja yaitu :

- a. Meningkatkan prestasi kerja staf secara individu atau kelompok dengan memberikan kesempatan pada mereka untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri dalam kerangka pencapaian tujuan pelayanan di rumah sakit.
- b. Peningkatan yang terjadi pada prestasi staf secara perorangan pada gilirannya akan mempengaruhi atau mendorong sumber daya manusia secara keseluruhannya.
- c. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil karya dan prestasi dengan cara memberikan umpan balik kepada mereka tentang prestasinya.
- d. Membantu rumah sakit untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan staf yang lebih tepat guna, sehingga rumah sakit akan mempunyai tenaga yang cakap dan tampil untuk pengembangan pelayanan keperawatan dimasa depan.
- e. Menyediakan alat dan sarana untuk membandingkan prestasi kerja dengan meningkatkan gajinya atau sistem imbalan yang baik.

- f. Memberikan kesempatan kepada pegawai atau staf untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaannya atau hal lain yang ada kaitannya melalui jalur komunikasi dan dialog, sehingga dapat memperlerat hubungan antara atasan dan bawahan.

Menurut (Sobirin, 2014) model dan metode penilaian kinerja seorang manajer yaitu:

- a. Penilaian sendiri

Penilaian sendiri adalah pendekatan yang paling umum digunakan untuk mengukur dan memahami perbedaan individu. Akurasi didefinisikan sebagai sikap kesepakatan antara penilaian sendiri dan penilaian lainnya. Other Rating dapat diberikan oleh atasan, bawahan, mitra kerja atau konsumen dari individu itu sendiri. Penilaian sendiri biasanya digunakan pada bidang sumber daya manusia seperti: penilaian, kinerja, penilaian kebutuhan pelatihan, analisa peringkat jabatan, perilaku kepemimpinan dan lainnya. Penilaian sendiri dilakukan bila personal mampu melakukan penilaian terhadap proses dan hasil karya yang mereka laksanakan sebagai bagian dari tugas organisasi. Penilaian sendiri atau dipengaruhi oleh sejumlah faktor kepribadian, pengalaman, pengetahuan dan sosio demografi seperti suku dan kependidikan.

Dengan demikian tingkat kematangan personal dalam menilai hasil karya menjadi hal yang patut diperhatikan.

b. Penilaian atasan

Pada organisasi pada kematangan tingkat majemuk, personal biasanya dinilai oleh manajer yang tingkatnya lebih tinggi, penilaian ini yang termasuk dilakukan oleh supervisor atau atasan langsung.

c. Penilaian mitra

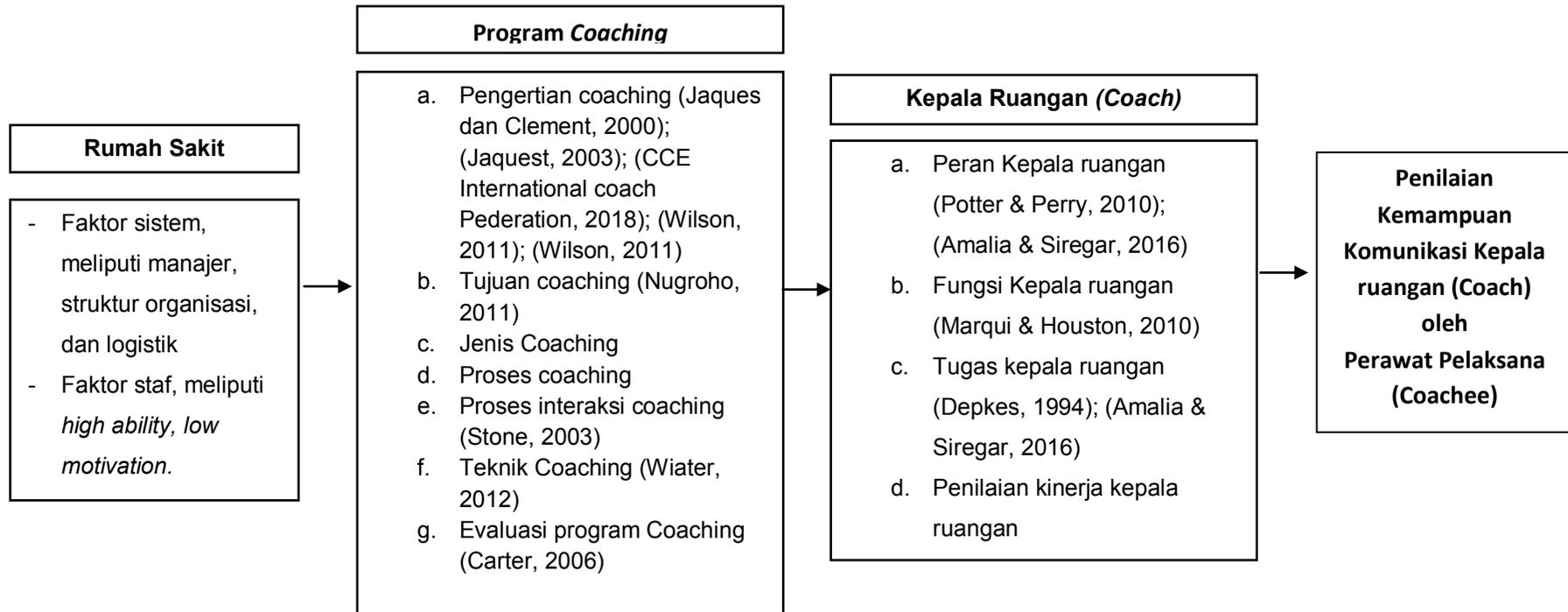
Penilaian mitra digunakan pada kelompok kerja yang mempunyai otonomi yang cukup tinggi. Dilakukan seluruh anggota kerja kelompok dan umpan balik untuk personal yang dinilai yang dilakukan oleh komite kerja dan bukan oleh supervisor. Dimana wewenang pengambilan keputusan pada tingkat tertentu telah didelegasikan oleh manajemen kepada anggota kinerja kelompok kerja. Penilaian mitra lebih ditujukan pengembangan personal dibandingkan evaluasi.

d. Penilaian bawahan

Penilaian bawahan terhadap kinerja personal dilakukan dengan tujuan pengembangan dan umpan balik personal. Bila penilaian digunakan untuk administrative, menetapkan gaji dan promosi maka penggunaan penilaian ini kurang mendapat dukungan. Namun, jika program penilaian bawahan terhadap manajer dalam

perencanaan dan kinerja manajer, maka program ini dapat menerima penilaian bawahan sebagai umpan balik atas kemampuan manajemen seorang manajer.

B. Kerangka Teori



Gambar 2.3 Kerangka Teori