

DAFTAR PUSTAKA

- A.Dale Timple 1992,Faktor- Faktor Kinerja,Penerbit Andi,Yogyakarta Edisi Sepuluh.
- Data RSUD Dobo,2007,2008,& 2009,Kinerja Petugas Kesehatan
- Edwin,Ghiselli,2006,Sifat- Sifat kepemimpinan yang efektif.Penerbit Andi, Yogyakarta Edisi Sembilan.
- Gibson,Ivancevich & Donnelly,1996,Organisasi Perilaku,Struktur dan Proses,Terjemahan Nunuk Adriani Edisi 8, Penerbit Binarupa Aksara.
- Gibson, & Donnelly,1994,Organisasi dan Manajemen Perilaku,Struktur dan Proses, Terjemahan Djoerban Wahid Edisi 4 Penerbit PT.Gelora Aksara Pratama.
- Husein dalam Mangkunegara 2005 Aspek-aspek penilaian Kinerja
- Mangkunegara, 2009 Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, PT.Refika Aditama, Bandung cetakan ke 4.
- Notoatmojo,Soekidjo,2007, Kesehatan Masyarakat Ilmu & Seni,Penerbit Rhineka Cipta, Jakarta.
- Permana,2005, Diamond Head Drill dan Kepemimpinan dalam manajemen Rumah Sakit, Penerbit Andi,Yogyakarta.
- Robbins, Stephen, dkk 2008, Organizational Behavior, di Terjemahkan oleh Diana Angelica Penerbit Salemba Empat, Buku 1, Edisi 12, Jakarta.\

Siswanto, 2008, Pengantar Manajemen, Penerbit PT. Bumi Aksara, Yogyakarta.

Simamora, 1999, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit STIE YKPN, Jakarta cetakan kedua Edisi KE-2.

Sutrisno, Edy, 2007, Manajemen sumber daya manusia, Penerbit Kencana Jakarta.

Vande, Walle, dkk 2005, Pengertian Kinerja, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama Cetakan Ke-2 Jakarta.

Vroom, 1964, & AS'ad, 2004, Motivasi Kinerja, Penerbit CV Mandar Maju, Bandung.

Wirawan, 2009, Evaluasi kinerja sumber daya manusia, Penerbit Salemba Empat Jakarta.

Wirandi, 2001, Motivasi dan pemotivasian, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Yaslis, Ilyas, 2001, Kinerja, Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, Jakarta.

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

RINGKASAN

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)

A. Pendahuluan

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.

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 memengaruhi 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.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.

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 memangku 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 memangku 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),sehinggah 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 dala 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. Bahan dan Metode

Jenis dan rancangan penelitian ini merupakan studi kasus dengan menggunakan data kualitatif. Data kualitatif yang diperoleh dengan pengumpulan data menggunakan teknik *in-depth interview* (wawancara mendalam) dengan menggunakan pedoman wawancara, telaah dokumen, catatan harian, dan pengamatan secara langsung. (observasi)

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2011. Yang dimaksud dengan lokasi penelitian ini yaitu tempat dimana penelitian

dilaksanakan. Jadi yang menjadi lokasi pada penelitian yaitu RSUD Cendrawasih Dobo Kabupaten Kepulauan Aru.

Peran peneliti sebagai instrument penelitian dan bertindak sebagai partisipan penuh terlibat dalam pengumpulan data dan informasi dengan cara wawancara mendalam, pemeriksaan, dokumen, dan observasi yang keberadaannya diketahui informan.

Informan dalam penelitian ini adalah Direktur RSUD dan petugas kesehatan yang dapat memberikan informasi yang tepat dan akurat. Instrumen dalam penelitian ini berupa daftar pertanyaan wawancara mendalam atau indepth interview, yang berisi pertanyaan mengenai topik penelitian yaitu tentang Analisis Kinerja Petugas kesehatan

A. Hasil Penelitian

Pengetahuan

jawaban yang diberikan oleh informan, dapat diketahui bahwa pengetahuan mereka kurang tentang kinerja. Dengan kurangnya mendapat pengetahuan tentang kinerja, maka mungkin juga akan ada hambatan-hambatan oleh petugas kesehatan, karena petugas kesehatan kurang paham akan pengetahuan tentang kinerja.

“katong disini terkendala dengan latar belakang pendidikan yang belum memenuhi standar, sehingga banyak petugas yang seng tau kinerja itu apa...”

Dari pernyataan salah seorang petugas di wilayah kerja rumah sakit cendrawasih mengatakan bahwa pengetahuan tentang kinerja selalu diberikan kepada mereka, hanya saja petugas kesehatan sendiri kurang jeli menangkap bahwa itu merupakan suatu

bentuk seminar yang diberikan oleh pihak rumah sakit cendrawasih dobo.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan terlihat bahwa beberapa petugas kesehatan yang pengetahuannya baik akan tetapi kinerjanya kurang baik disebabkan karena petugas kesehatan kurang disiplin dalam penyelesaian tugas dan ketidakhadiran selama jam kerja berlangsung. Sedangkan petugas kesehatan yang pengetahuannya kurang baik akan tetapi kinerjanya baik disebabkan karena petugas tersebut rajin bertanya kepada temannya sehingga dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.

Pengetahuan merupakan salah faktor yang penting, maka dari hasil jawaban yang diberikan oleh informan banyak petugas yang pengetahuannya kurang sehingga perlu adanya pengembangan SDM melalui pendidikan dan

pelatihan, banyak kelompok-kelompok kecil yang tidak jelas, lebih banyak yang pengetahuannya kurang dan cuek dengan keadaan.

Pengetahuan salah satu faktor yang sangat menentukan baik buruknya kinerja seseorang. Dengan memiliki pengetahuan yang cukup maka kinerja pegawai akan menjadi lebih baik. Sebaliknya bila pengetahuan pegawai rendah maka berdampak pula pada kinerja yang buruk. Dari itu diketahui hambatan yang dialami di RSUD Cendrawasih Dobo Kabupaten Kepulauan Aru diakui sebagai berikut:

“hambatan yang beta lihat bahwa katong rumah sakit ni seng bisa berkembang karna bukan pimpinan yang ator katong tapi sekretaris yang ator katong jadi kelihatan sekali arogansi dari sekretaris...”

Dari hasil wawancara terkait gaya kepemimpinan yang diterapkan di RSUD Cendrawasih Dobo Kabupaten Kepulauan Aru hal ini diakui sebagai berikut:

“kalau mau dilihat bahwa kepemimpinannya masih tertutup selama ini, beliau merasa sendiri dan tidak menjalankan fungsi seorang pemimpin yang baik.”

(Bty,45 Thn, kepala perawatan)

Dari jawaban yang diperoleh dari hasil wawancara banyak informan yang mengatakan bahwa kepemimpinan di rsud masih bersifat tertutup dan pemimpin masih ikut bawahan punya mau, sehingga banyak informan yang menginginkan seorang pemimpin yang berkharisma dalam memimpin sebuah rumah sakit.

“sudah diterapkan kepemimpinan secara situasional hanya saja beta berhadapan dengan situasi kondisi rumah sakit yang tidak stabil selama ini di mana SDM (sumber daya manusia) yang masih rendah dengan kompetensi yang sangat kurang...”

(Ijh,37 Thn, kepala tata usaha)

Dari jawaban yang diperoleh diatas, dapat dilihat bahwa banyak petugas kesehatan yang mengeluh karena kepemimpinan yang kurang baik, sehingga pada saat ada masalah, pengambilan tugas, serta menyelesaikan masalah tidak begitu baik, karena kepemimpinan yang kurang baik juga.

Yang terjadi di RSUD selama ini adalah pemimpin belum mampu menyelesaikan persoalan di rumah sakit, kurang berani dalam mengambil keputusan, tidak mampu dalam menyelesaikan persoalan, belum mampu mengatasi masalah sehingga diperlukan seorang pemimpin yang berani, dan tegas dalam menentukan kebijakan, mengatasi, mengawasi dan mengarahkan pegawai di rumah sakit.

1. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang petugas dalam menghadapi situasi kerja dilingkungan organisasi ungan terhadap suatu pekerjaan kadang tidak berjalan secara baik.

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri petugas kesehatan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja) sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri petugas kesehatan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara

maksimal. Bagaimana motivasi kerja petugas kesehatan di rumah sakit, berikut hasil wawancara yang diperoleh, jawaban yang diberikan adalah sebagai berikut:

“yang beta lihat motivasi kerja untuk katong disini sudah cukup baik, hanya saja keahlian belum terlalu baik disebabkan karena pemimpin yang kurang tanggap dalam melihat kondisi ini...” (Ylk, 43 Thn, kepala pilo umum)

Hasil wawancara diatas menunjukkan bahwa, ada banyak petugas yang mengatakan bahwa motivasi mereka untuk bekerja itu sangat kurang karena tidak ada dorongan dari pemimpin serta fasilitas yang kurang memadai sehingga motivasi mereka untuk bekerja juga sangat kurang baik. Maka dengan adanya seorang pemimpin diharapkan bagaimana pemimpin itu sendiri memotivasi petugas kesehatan untuk bekerja, berikut hasil wawancaranya:

“bagaimana pemimpin mau memotivasi katong sedangkan beliau saja seng pernah ada motivasi par kerja...”

(Bbn, 55 Thn, kepala kebidanan)

Dari jawaban yang diberikan oleh informan, dapat diketahui bahwa motivasi dari seorang pemimpin kepada petugas kesehatan untuk bekerja sangat kurang, disebabkan karena pemimpin saja tidak ada motivasi untuk bekerja hanya dan ada juga yang mengatakan bahwa pemimpin tidak mengontrol petugas hanya saja pemimpin berada diruangannya sampai jam kantor selesai sehingga banyak informan yang mengatakan bahwa motivasi mereka untuk bekerja sangat kurang.

Kurangnya motivasi dari pemimpin kepada petugas yang ada di RSUD, sehingga motivasi mereka untuk kerja juga sangat rendah, maka diharapkan pemimpin dapat memberikan motivasi yang baik bagi petugas kesehatan sehingga mereka punya motivasi untuk kerja itu ada.

Disini dikatakan bahwa motivasi dari pemimpin itu tidak ada

sehingga petugas kesehatan di RSUD motivainya untuk kerja sangat kurang disebabkan karena pemimpin yang jarang berikan dukungan.

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan mempunyai kinerja yang baik, karena kebutuhan pegawai terhadap kondisi ekstrinsik organisasi terpenuhi.

A. Pembahasan

a. Pengetahuan

Pengetahuan adalah merupakan hasil "Tahu" dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu yang mana penginderaan ini terjadi melalui panca indera manusia yakni indra penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa dan raba yang sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui mata dan telinga (Notoatmodjo, 2007).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa mereka yang

memiliki pengetahuan tinggi, disebabkan karena pada umumnya mereka memiliki pendidikan yang tinggi pula, sebaliknya mereka yang pengetahuan rendah disebabkan karena mereka sudah memiliki daya ingat yang lemah serta memiliki kesibukan yang banyak, sehingga pengetahuan mereka juga kurang.

Pengetahuan salah satu faktor yang sangat menentukan baik buruknya kinerja seseorang. Dengan memiliki pengetahuan yang cukup maka kinerja pegawai akan menjadi lebih baik. Sebaliknya bila pengetahuan pegawai rendah maka berdampak pula pada kinerja yang buruk.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Saminen (1998) Ramahdani (2000) menyatakan bertambahnya pengetahuan pegawai

akan meningkatnya kinerjanya. Hal ini disebabkan seseorang yang mempunyai pengetahuan tinggi akan mudah melaksanakan tugasnya dengan baik.

Kemampuan seseorang dapat dilihat dari keahlian dan keterampilannya, sedangkan pengetahuan dapat diperoleh melalui pendidikan formal dan non formal. Mereka yang mempunyai pengetahuan tinggi, disebabkan karena pada umumnya mereka memiliki pendidikan yang tinggi pula, selain itu memiliki daya ingat yang tinggi sebaliknya mereka yang memiliki pengetahuan rendah disebabkan karena sudah memiliki daya ingat yang lemah dan memiliki kesibukan yang cukup banyak

b. Kepemimpinan

Berdasarkan hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh

kepala Rumah Sakit Umum Daerah Dobo adalah gaya kepemimpinan yang otoriter. Hal ini tercermin dari wewenang kepala Rumah sakit, cara pengambilan keputusan, mengatasi masalah, pengawasan, komunikasi dan sikap kepala Rumah Sakit dalam menegakkan disiplin kerja petugas kesehatan. Oleh karena itu, hendaknya kepala Rumah sakit lebih tegas lagi terhadap peningkatan kinerja.

Dapat dilihat sebagai berikut:

1. Kepemimpinan di RSUD masih tergolong rendah dan kurang tegas. Faktor pendukung yang membuat pemimpin bekerja dengan baik dalam bekerja adalah adanya hubungan kerja sama yang baik antar rekan dan atasan dan adanya ketegasan dari seorang pimpinan sebagai pengambil keputusan dan kebijakan yang diterapkan dilingkungan kerja.

-
2. Tingkat pendidikan yang masih terbatas bagi petugas kesehatan dengan keahlian dan ketrampilan kerja yang masih kurang dalam menunjang sebuah pekerjaan.
 3. Upaya kerja petugas kesehatan untuk melaksanakan dan menyelesaikan tugasnya didorong oleh adanya harapan perbaikan manajemen kepemimpinan dilingkungan kerja sehingga dapat memotivasi petugas kesehatan dalam bekerja.

Gaya kepemimpinan di RSUD selama ini adalah gaya kepemimpinan kurang baik disebabkan karena gaya kepemimpinan yang selama ini masih tertutup, kurang tegas kurangnya koordinasi dengan bawahan, membuat kelompok-kelompok kecil, selalu mengikuti kemauannya bawahan, dan tidak ada dukungan

Yang terjadi di RSUD selama ini adalah pemimpin belum mampu menyelesaikan persoalan di rumah sakit, kurang berani dalam mengambil keputusan, tidak mampu dalam menyelesaikan persoalan, belum mampu mengatasi masalah sehingga diperlukan seorang pemimpin yang berani, dan tegas dalam menentukan kebijakan, mengatasi, mengawasi dan mengarahkan pegawai di rumah sakit.

Dukungan bawahan yang terjadi di RSUD adalah melakukan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan karena banyak informan yang pengetahuannya sangat kurang dan mereka cuek dengan keadaan yang ada.

Kepemimpinan sebagai sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang kharmonis dengan pertimbangan aspek efisiensi dan efektif untuk mencapai

tingkat produktifitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan (siswanto, 2005)

c. Motivasi

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.

Sampai saat ini rasanya kinerja mekanisme belum banyak berubah, pekerjaan masih banyak didominasi struktural. Kurang efisiensinya petugas kesehatan karena banyaknya pejabat struktural yang dibentuk, sekaligus melaksanakan tugas-tugas fungsional, menyimpang dari kaidah manajemen. sehingga hasilnya tidak sesuai substansinya. Diperlukan peningkatan

pendidikan etika profesi bagi petugas agar hasil yang dicapai lebih mengena pada sasaran dan substansinya. Membangun sikap hormat pada profesi orang lain dan bukan sikap like dis like yang biasa dilakukan antara pejabat struktural dan kedekatan bawahan, dan mengabaikan aspek fungsi.

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kinerja bagi petugas kesehatan di RSUD Dobo sangat rendah hal ini disebabkan karena tidak ada dorongan dari pimpinan. Dengan demikian, petugas kesehatan di RSUD Dobo menilai bahwa motivasi kerja seorang pemimpin tidak ada, dalam hal ini motivasi pemimpin bagi petugas kesehatan juga kurang sehingga kinerja mereka juga sangat rendah.

Pengaruh positif menunjukkan bahwa motivasi kinerja kepemimpinan adalah semangat bagi petugas kesehatan dengan kata lain motivasi kerja pemimpin yang

baik/tinggi akan berpengaruh bagi kinerja petugas kesehatan di RSUD Dobo, demikian pula bila kinerja pemimpin yang kurang baik/buruk maka kinerja dari petugas kesehatan akan kurang baik/buruk.

Pegawai yang memiliki motivasi tinggi akan mempunyai kinerja yang baik, karena kebutuhan pegawai terhadap kondisi ekstrinsik organisasi terpenuhi. Bila seorang pemimpin memberikan dukungan penuh kepada bawahannya akan menciptakan motivasi bagi pegawai untuk terus bekerja.

Berdasarkan teori yang dikemukakan Herzberg dimana ada serangkaian kondisi ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja seperti upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur mutu, supervise, dan rekan kerja bila hal tersebut tidak memebuhi maka menimbulkan ketidakpuasan dan kejenuhan dalam bekerja.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dan diperoleh, maka dapat disimpulkan beberapa hal yaitu sebagai berikut:

1. Kurang pengetahuan petugas disebabkan karena rendahnya pendidikan serta fasilitas yang kurang memadai sehingga pengetahuan mereka kurang, sebaliknya juga yang mempunyai pengetahuan yang tinggi karena didukung oleh pendidikan yang tinggi pula sehingga pada saat bekerja hasilnya cukup baik.
2. Gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja, hal ini tercermin dari gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini kurang baik, dan menurunkan kinerjanya sebagai seorang pimpinan. Maka dari hasil penelitian yang dilakukan sebagian besar responden mengatakan

bahwa gaya kepemimpinan yang dijalankan selama ini adalah gaya kepemimpinan yang bersifat tertutup atau bisa juga dikatakan kepemimpinan yang bersifat otoriter.

Di mana dilihat bahwa pemimpin tidak jelas dalam pengambilan keputusan, pengawasan, pelimpahan wewenang, serta komunikasi dengan petugas juga sangat kurang, serta sikap kepala rumah sakit dalam menegakkan disiplin kerja kurang. Sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini belum bisa meningkatkan kinerja yang baik dalam menerapkan kepemimpinan yang sesungguhnya.

3. Dapat disimpulkan bahwa dorongan dari seorang pemimpin kepada bawahannya untuk kerja tidak ada sehingga sebagian besar responden memberikan jawaban yang menggambarkan tentang pimpinan yang tidak memberikan dukungan

motivasi kepada bawahannya atau petugas kesehatan tersebut, di mana dukungan motivasi kepada petugas kesehatan masih sangat rendah.

B. Saran

- a. Disarankan agar melakukan evaluasi secara berkala oleh pimpinan rumah sakit terhadap kemampuan dan kinerja petugas dalam mengoptimalkan hasil kerja yang baik di unit pelayanan rumah sakit umum dobo
- b. Meningkatkan ketrampilan dan keahlian petugas kesehatan sebagai upaya pengembangan staf yang dilakukan melalui pendidikan formal dan pelatihan-pelatihan.
- c. Perlu adanya dorongan motivasi dari kepala rumah sakit kepada bawahannya sehingga mereka bisa kerja dengan baik tanpa ada keluhan-keluhan.
- d. Meningkatkan kinerja petugas kesehatan melalui peningkatan

kemampuan kepemimpinan dalam
memimpin sebuah organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.Dale Timple 1992,Faktor- Faktor Kinerja,Penerbit Andi,Yogyakarta Edisi Sepuluh.
- Data RSUD Dobo,2007,2008,& 2009,Kinerja Petugas Kesehatan
- Edwin,Ghiselli,2006,Sifat- Sifat kepemimpinan yang efektif.Penerbit Andi, Yogyakarta Edisi Sembilan.
- Gibson,Ivancevich & Donnelly,1996,Organisasi Perilaku,Struktur dan Proses,Terjemahan Nunuk Adriani Edisi 8, Penerbit Binarupa Aksara.
- Gibson, & Donnelly,1994,Organisasi dan Manajemen Perilaku,Struktur dan Proses, Terjemahan Djoerban Wahid Edisi 4 Penerbit PT.Gelora Aksara Pratama.
- Husein dalam Mangkunegara 2005 Aspek-aspek penilaian Kinerja
- Mangkunegara, 2009 Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, PT.Refika Aditama, Bandung cetakan ke 4.
- Notoatmojo,Soekidjo,2007, Kesehatan Masyarakat Ilmu & Seni,Penerbit Rhineka Cipta, Jakarta.
- Permana,2005, Diamond Head Drill dan Kepemimpinan dalam manajemen Rumah Sakit, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Robbins, Stephen, dkk 2008, Organizational Behavior, di Terjemahkan oleh Diana Angelica Penerbit Salemba Empat, Buku 1, Edisi 12, Jakarta.\
- Siswanto, 2008, Pengantar Manajemen, Penerbit PT. Bumi Aksara, Yogyakarta.
- Simamora, 1999, Manajemen Sumber Daya Manusia, Penerbit STIE YKPN, Jakarta cetakan kedua Edisi KE-2.
- Sutrisno, Edy, 2007, Manajemen sumber daya manusia,Penerbit Kencana Jakarta.
- Vande, Walle, dkk 2005, Pengertian Kinerja, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama Cetakan Ke-2 Jakarta.
- Vroom,1964, & AS''ad, 2004, Motivasi Kinerja, Penerbit CV Mandar Maju, Bandung.
- Wirawan, 2009, Evaluasi kinerja sumber daya manusia, Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Wirandi, 2001, Motivasi dan pemotivasian, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Yaslis, Ilyas, 2001, Kinerja, Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia, Jakarta.

Lampiran 3

Daftar Istilah Yang Terdapat di dalam wawancara

Bahasa Daerah	Bahasa Indonesia
Ade	Adik
Antua	Bapak
Beta	Saya
Biking	Buat
Barang	(kata penghubung pada kalimat)
Cuek	Acuh
Dong	Mereka
Deng	Dengan
Katong	Semua
Laeng	Lain
Lai	Lihat
Lagian	Lagi
Pung	Punya
Par	Untuk
Seng	Tidak
Ator	Mengatur
Ni	Ini
Tau	Tahu

Lampiran I

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

PEDOMAN WAWANCARA

(Indepth Interview)

1. Identitas Informan

Kode :

Nama :

Umur :

Jenis Kelamin :

Jabatan/Pekerjaan :

II. Garis-garis besar pertanyaan wawancara

a. Pengetahuan

1. Bagaimana pengetahuan petugas kesehatan tentang kinerja yang di tampilkan
2. Hambatan-hambatan di RSUD yang di hadapi

b. Kepemimpinan

1. Bagaimana gaya kepemimpinan yang di terapkan di RSUD seperti apa!!
2. Bagaimana cara mengatasi masalah
3. Bagaimana cara pemimpin membuat keputusan
4. Dukungan bawahan

c. Motivasi

1. Bagaimana motivasi kerja petugas kesehatan di Rumah Sakit dan seperti apa!!
2. Bagaimana cara pemimpin memotivasi petugas kesehatan dalam kinerjanya

Lampiran : 2

Daftar informaman dalam wawancara mendalam

No	Kode Informan	Umur (Tahun)	Jabatan	Pendidikan Terakhir
1	Jhn	50	Direktur RSUD	Dr
2	Km	52	Kepala perencanaan	S1
3	Ivn	37	Kepala Gudang Farmasi	S1
4	Bty	45	Kepala Perawatan	D3
5	Bbn	55	Kepala Kebidanan	S1
6	Sny	40	Kepala laboratorium	S1
7	Dfr	48	Kepala Radiologi	S1
8	Mlr	35	Kepala SPK	S1
9	Ylk	43	Kepala Poli Umum	D3
10	Ijh	37	Kepala Tata Usaha	D3

MATRIKS

TABEL HASIL WAWANCARA : ANALISIS KINERJA PETUGAS KESEHATAN DI RSUD CENDRAWASIH KABUPATEN KEPULAUAN ARU PROPINSI MALUKU

1. Dimensi pengetahuan

No	Informan	Jawaban/Informan (Emik)	Kesimpulan/reduksi	Konsep emik	Konsep etik
1.	<i>Jhn, 50 Thn, Direktur RSUD</i>	<i>“katong disini terkendala dengan latar belakang pendidikan yang belum memenuhi standar, sehingga banyak petugas yang seng tau kinerja itu apa...”</i>	Pengetahuan merupakan salah faktor yang penting, maka dari hasil jawaban yang diberikan oleh informan banyak petugas yang pengetahuannya kurang sehingga perlu adanya pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan, banyak kelompok-kelompok kecil yang tidak jelas, lebih banyak yang pengetahuannya kurang dan cuek dengan keadaan.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengetahuan salah satu faktor yang sangat menentukan baik buruknya kinerja seseorang. Dengan memiliki pengetahuan yang cukup maka kinerja pegawai akan menjadi lebih baik. Sebaliknya bila pengetahuan pegawai rendah maka berdampak pula pada kinerja yang buruk. 	Kemampuan seseorang dapat dilihat dari keahlian dan keterampilannya, sedangkan pengetahuan dapat diperoleh melalui pendidikan formal dan non formal. Mereka yang mempunyai pengetahuan tinggi, disebabkan karena pada umumnya mereka memiliki pendidikan yang tinggi pula, selain itu memiliki daya ingat yang tinggi sebaliknya mereka yang memiliki pengetahuan rendah disebabkan karena sudah memiliki daya ingat yang lemah dan memiliki kesibukan yang cukup banyak (prawirosentono, 1999)
2	<i>Km, 52 Thn, kepala perencana</i>	<i>“kalau menurut beta kinerja itu hasil yang dicapai seseorang...”</i>			
3.	<i>Ivn, 37 Thn, kepala gudang farmasi</i>	<i>“disini latar belakang pendidikan juga sebagai salah satu faktor penghambat pengetahuan lae, jadi biar ade tanya di petugas-petugas kesehatan dong itu ada yang tau dan ada yang seng tau kinerja itu apa</i>			
4.	<i>Bbn, 55 Thn, kepala kebidanana</i>	<i>disini selalu ada seminar tentang pengetahuan dan kinerja yang selalu diberikan kepada petugas</i>			

		<p><i>kesehatan.Hanya saja mungkin petugas kesehatan kurang jeli melihat hal tersebut sebagai upaya yang dilakukan oleh pihak rumah sakit</i></p>			
5.	<i>Ylk,43 Thn, kepala poli umum</i>	<p><i>hambatan yang beta lihat bahwa katong rumah sakit ni seng bisa berkembang karna bukan pimpinan yang ator katong tapi sekretaris yang ator katong jadi kelihatan sekali arogansi dari sekertaris...”</i></p>			
6.	<i>Bty,45 Thn, kepala perawatan</i>	<p><i>kalau mau dilihat bahwa kepemimpinanya masih tertutup selama ini,beliau merasa sendiri dan tidak menjalankan fungsi seorang pemimpin yang baik.</i></p>			

MATRIKS

TABEL HASIL WAWANCARA : ANALISIS KINERJA PETUGAS KESEHATAN DI RSUD CENDRAWASIH KABUPATEN KEPULAUAN ARU PROPINSI MALUKU

2. Dimensi kepemimpinan

No	Informan	Jawaban/Informan (Emik)	Kesimpulan/reduksi	Konsep emik	Konsep etik
1.	<i>Bty,45 Thn, kepala perawatan</i>	<i>kalau mau dilihat bahwa kepemimpinannya masih tertutup selama ini,beliau merasa sendiri dan tidak menjalankan fungsi seorang pemimpin yang baik.</i>	Yang terjadi di RSUD selama ini yaitu terjadi multi fungsi kepemimpinan dalam hal memimpin,kemudian tidak ada loyalitas terhadap pimpinan,mental model pegawai yang buruk.	<ul style="list-style-type: none"> Gaya kepemimpinan di RSUD selama ini adalah gaya kepemimpinan kurang baik disebabkan karena gaya kepemimpinan yang selama ini masih tertutup,kurang tegas kurangnya koordinasi dengan bawahan,membuat kelompok-kelompok kecil,selalu mengikuti kemauannya bawahan,dan tidak ada dukungan Yang terjadi di RSUD selama ini adalah pemimpin belum mampu menyelesaikan persoalan di rumah sakit,kurang berani dalam mengambil keputusan,tidak mampu dalam menyelesaikan persoalan,belum mampu mengatasi masalah sehingga diperlukan seorang pemimpin yang berani,dan tegas dalam menentukan 	Kepemimpinan sebagai sifat dan perilaku untuk mempengaruhi para bawahan agar mereka mampu bekerja sama sehingga membentuk jalinan kerja yang kharmonis dengan pertimbangan aspek efisiensi dan efektif untuk mencapai tingkat produktifitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan (siswanto, 2005)
2	<i>Sny,40 Thn, kepala laboratorium</i>	<i>kepemimpinan yang diterapkan selama ini sudah cukup baik hanya saja kurang sosialisasi dengan bawahan masih sangat kurang sehingga tidak ada koordinasi dengan baik.</i>			
3.	<i>Dfr,48 Thn, kepala radiologi</i>	<i>gaya kepemimpinan yang diterapkan selama ini gaya kepemimpinan yang selalu ikut bawahan punya mau jadi tidak ada ketegasan dari seorang pemimpin</i>			
4.	<i>Mlr,35 Thn, kepala SPK</i>	<i>rumah sakit butuh seorang pemimpin yang memiliki jiwa</i>			

5.	Ijh,37 Thn, kepala tata usaha	<p><i>kepemimpinan (kharisma)tapi rsud seng miliki itu,kurang sosialisasi dengan bawahan</i></p> <p><i>sudah diterapkan kepemimpinan secara situasional hanya saja beta berhadapan dengan situasi kondisi rumah sakit yang tidak stabil selama ini di mana SDM (sumber daya manusia) yang masih rendah dengan kompetensi yang sangat kurang</i></p>		<p>kebijakan,mengatasi,mengawasi dan mengarahkan pegawai di rumah sakit.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dukungan bawahan yang terjadi di RSUD adalah melakukan pengembangan sumber daya manusia melalui pendidikan dan pelatihan karena banyak informan yang pengetahuannya sangat kurang dan mereka cuek dengan keadaan yang ada. 	
----	-------------------------------	---	--	---	--

MATRIKS

TABEL HASIL WAWANCARA : ANALISIS KINERJA PETUGAS KESEHATAN DI RSUD CENDRAWASIH KABUPATEN KEPULAUAN ARU PROPINSI MALUKU

3. Dimensi motivasi

No	Informan	Jawaban/Informan (Emik)	Kesimpulan/reduksi	Konsep emik	Konsep etik
1.	<i>Ylk,43 Thn, kepala pilo umum</i>	<i>yang beta lihat motivasi kerja untuk katong disini sudah cukup baik,hanya saja keahlian belum terlalu baik disebabkan karena pemimpin yang kurang tanggap dalam melihat kondisi ini</i>	Kurangnya motivasi dari pemimpin kepada petugas yang ada di RSUD,sehingga motivasi mereka untuk kerja juga sangat rendah,maka diharapkan pemimpin dapat memberikan motivasi yang baik bagi petuags kesehatan sehingga mereka punya motivasi untuk kerja itu ada.	<ul style="list-style-type: none"> • Pegawai yang memiliki potivasi tinggi akan mempunyai kinerja yang baik, karena kebutuhan pegawai terhadap kondisi ekstrinsik organisasi terpenuhi. • Bila seorang pemimpin memberikan dukungan oenuh kepada bawahannya akan menciptakan motivasi bagi pegawai untuk terus bekerja 	Berdasarkan teori yang dikemukakan Herzberg dimana ada serangkaian kondoisi ekstrinsik yang mempengaruhi seseorang dalam bekerja seperti upah, jaminan pekerjaan, kondisi kerja, status, prosedur mutu, supervise, dan rekan kerja bila hal tersebut tidak memebuhi maka menimbulkan ketidakpuasan dan kejenuhan dalam bekerja.
4.	<i>Mlr,35 Thn, kepala SPK</i>	<i>motivasi kerja petugas kesehatan selama ini kurang bagus,disebabkan karena dong kerja pada saat ada bos tapi kalu bos seng ada berarti dong seng kerja.</i>	Disini dikatakan bahwa motivasi dari pemimpin itu tidak ada sehingga petugas kesehatan di RSUD motivainya untuk kerja sangat kurang disebabkan karena pemimpin yang jarang berikan dukungan		
5.	<i>Ijh,37 Thn, kepala tata usaha</i>	<i>kalau yang beta tau motivasi dari pemimpin par katong petugas kesehatan itu seng ada karena pemimpin saja jarang ada di rumah sakit.</i>			

6.	<i>Ivn,37 Thn ,kepala gudang farmasi</i>	<i>petugas kesehatan disini seng ada pung motivasi untuk kerja disebabkan karena pemimpin saja seng pernah kasih dorongan atau motivasi par katong</i>			
7.	<i>Bbn,55 Thn , kepala kebidanan</i>	<i>bagaimana pemimpin mau motivasi katong sedangkan beliau saja seng pernah ada motivasi par kerja.</i>			