

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia adalah sumber daya yang terpenting dalam menentukan kelangsungan hidup dan keberhasilan Pusat Kesehatan Masyarakat (PUSKESMAS). Oleh karena itu, diperlukan pembinaan yang sistematis dan intensif terhadap para sumber daya tersebut. Dalam suatu organisasi, biasanya sumber daya manusia dikelola oleh divisi atau departemen personalia sumber daya manusia.

Bidang manajemen personalia atau sumber daya manusia memerlukan pengetahuan yang cukup kuat menyangkut bidang ilmu psikologi, sosiologi, ekonomi dan administrasi. Berbagai macam masalah dalam manajemen sumber daya manusia memerlukan studi analisis untuk memecahkannya. Disamping itu diperlukan kemampuan untuk memahami sesuatu yang tidak logis, kemampuan untuk memproyeksikan diri kedalam suatu proses yang lain tanpa kehilangan perspektif serta kemampuan untuk memperkirakan tingkah laku dan reaksi manusia. Jadi usaha untuk mengintegrasikan manusia dan organisasi semakin sulit.

Persoalan-persoalan yang dihadapi akan semakin sulit karena terjadinya perubahan-perubahan didalam komposisi angkatan kerja, nilai-nilai atau pandangan hidup dari para Pegawai. Para pegawai juga mulai memikirkan bahwa kerja bukanlah hanya sekedar untuk memperoleh imbalan yang tinggi, tetapi juga memikirkan untuk menyatakan dirinya.

Dengan demikian Kepala Puskesmas harus mampu bekerja ditengah-tengah

tiga kekuatan yaitu: (1) Puskesmas, yang berkeinginan untuk disediakan tenaga kerja yang mampu dan mau bekerja sama untuk mencapai tujuan Instansi . (2) Pegawai dan organisasinya yang menginginkan agar kebutuhan fisik dan psikologi mereka terpenuhi dan (3) Masyarakat umum, lewat lembaga-lembaga perwakilannya yang menginginkan agar Puskesmas mempunyai tanggung jawab yang jelas untuk mengembangkan dan melindungi sumber daya manusia dari perlakuan diskriminatif.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, serta ditunjang oleh fungsi-fungsi operasional yang meliputi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan, maka dapat diambil kesimpulan bahwa definisi dari manajemen kepegawaian adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan Puskesmas Simpang Kiri Kecamatan Tenggulun Kabupaten Aceh Tamiang, dan masyarakat.

Sampai saat ini belum ada Puskesmas yang dapat melaksanakan tugas-tugasnya tanpa memerlukan sumber daya manusia. Namun demikian tercapainya tujuan suatu organisasi instansi, tidak hanya tergantung kepada sumber daya manusia saja. Hal ini disebabkan karena dalam lingkungan kerja terdapat beberapa aspek atau faktor yang ikut mendukung keberhasilan Puskesmas seperti bidang pelayanan ke masyarakat.

Dalam hal ini perlu diketahui pula bahwa Puskesmas akan membutuhkan

peranan manajemen kinerja yang tinggi dan loyalitas ke masyarakat. Hal ini dapat dimengerti sebab semakin tinggi jabatannya, semakin besar pula tanggung jawab manajemen sumber daya manusianya. Dengan demikian, hal ini dapat diartikan bahwa dalam mengelola sumberdaya manusia dibutuhkan manajemen yang lebih baik, termasuk kebijakan yang lebih baik juga. Dengan kata lain bahwa semakin tinggi jabatannya, maka semakin kompleks persoalan dan konflik diantara Pegawai dalam lingkungan Puskesmas tersebut sehingga dibutuhkan peran dan bidang Kepala Puskesmas yang benar-benar bisa menangani masalah tersebut.

Seorang Pegawai mungkin menjalankan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan baik, mungkin pula tidak. Puskesmas Simpang Kiri Kecamatan Tenggulun Kabupaten Aceh Tamiang menginginkan Pegawainya menjalankan tugas yang diberikan dengan baik, tetapi kalau tugas yang diberikan tidak bisa terlaksana dengan baik maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya, Mungkin dia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, mungkin juga dia tidak mempunyai dorongan atau motivasi untuk bekerja dengan baik. Oleh karena itu pengetahuan motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan, setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

### **2.1.2 Alasan Penelitian di Puskesmas Simpang Kiri.**

Landasan saya mengambil penelitian di Puskesmas Simpang Kiri ini dikarenakan tingginya kesenjangan antara Pegawai dan non pegawai sehingga saya selaku peneliti menarik untuk diteliti di Puskesmas Simpang Kiri Kecamatan Tenggulun.

Sehingga ini aspek Psikologi di Puskesmas Simpang Kiri menguranginya

pelayanan terhadap masyarakat yang berobat di Puskesmas, sehingga masyarakat banyak mengeluh terhadap pelayanan yang ada di Puskesmas Simpang Kiri.

Dari segi Aspek sosialnya sendiri sehingga terjadinya kurang kesadaran pegawai Puskesmas untuk melayani masyarakat berobat dengan setulus hati, contohnya petugas jaga malam tidak melihat pasien yang sakit, sibuk dengan kegiatannya masing-masing, sehingga pasien terlantar dan tidak diperhatikan sepenuhnya dan juga petugas kurang kerja sama, antara pegawai dan non pegawai setiap hari.

## **2.2. Teori Motivasi Kerja**

Seorang Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya mungkin dapat dijalankan dengan baik, mungkin pula tidak. Kalau Pegawai telah menjalankan tugasnya dan terjadi sesuatu hal yang tidak diharapkan (diinginkan), maka perlu diketahui apa sebab-sebabnya. Mungkin Pegawai yang bersangkutan memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan, tapi bisa juga karena dia tidak mempunyai dorongan untuk bekerja dengan baik.

Oleh karena itu, menjadi salah satu tugas Kepala Puskesmas Simpang Kiri Kecamatan Tenggulun Kabupaten Aceh Tamiang untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada Pegawai atau bawahannya agar bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan. Berkaitan dengan hal tersebut, maka pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui oleh setiap pimpinan dan bahkan setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Motivasi dapat dijelaskan sebagai suatu dasar pendorong atau perangsang

yang menyebabkan orang akan berbuat sesuatu dan motivasi ini merupakan penuntun kekuatan yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku untuk mencapai tujuan tertentu. Selain itu, motivasi merupakan suatu proses untuk mencoba mempengaruhi agar seseorang dapat melakukan sesuatu yang kita inginkan. (Handoko, 1996; 231 : Heidjrahman dan Suad Husnan, 1993:67).

Sementara Gibson (1998: 173) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan dalam diri seseorang yang mampu mendorongnya melakukan sesuatu yang menimbulkan dan mengarahkan perilaku. Berdasarkan ulasan ringkas di atas, maka pengertian motivasi yang digunakan dalam laporan internship (Tesis) ini adalah kebutuhan-kebutuhan dalam diri pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu, menimbulkan semangat kerja dan mendorong produktivitas kerja.

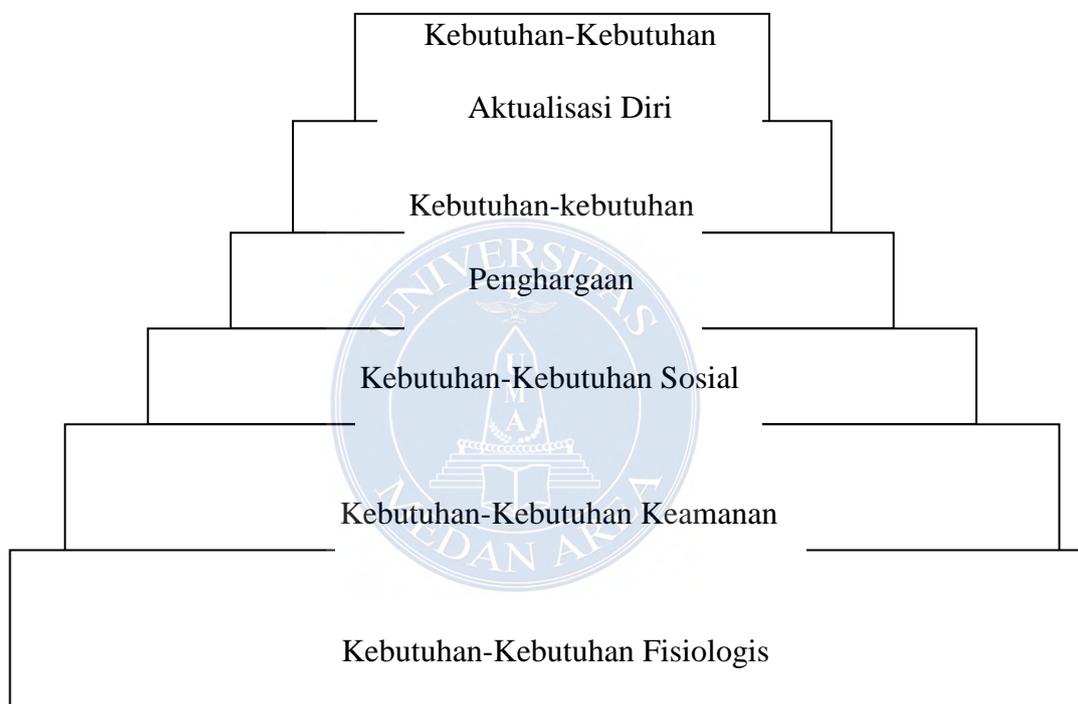
### **2.3. Model Motivasi.**

Motivasi merupakan proses psikologi dasar yang dipelajari dalam penelitian-penelitian yang berkaitan dengan bidang psikologi, sosial, industri, ekonomi maupun organisasional. Secara tradisional model atau teori motivasi dikategorikan sebagai teori kepuasan (content theory) yaitu teori yang menjelaskan perilaku manusia dalam memuaskan kebutuhannya dan teori proses (process theory) yaitu menerangkan dan menganalisa bagaimana perilaku didorong, diarahkan, dipertahankan dan dihentikan.

Berikut ini, dikemukakan beberapa model motivasi yang banyak digunakan dalam berbagai penelitian sumber daya manusia atau perilaku manusia dalam organisasi.

### 2.3.1. Model Maslow

Model Maslow ini sering disebut dengan model hierarki kebutuhan. Menurut Maslow, pada umumnya terdapat lima hierarki kebutuhan manusia yang dapat dilihat pada gambar 2.1.



**Gambar 2.1 Model Maslow**

Kebutuhan fisiologis meliputi makan, minum, istirahat/tidur dan seks. Kebutuhan inilah yang merupakan kebutuhan pertama dan utama yang wajib dipenuhi oleh tiap individu. Dengan terpenuhinya kebutuhan ini maka orang dapat mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan utama inilah yang mendorong setiap individu untuk melakukan pekerjaan apa saja karena individu tersebut akan mendapatkan imbalan, baik berupa uang ataupun barang yang akan digunakan

untuk memenuhi kebutuhan utama ini.

Kebutuhan keamanan/perlindungan. Tiap individu mendambakan keamanan bagi dirinya, termasuk keluarganya. Setelah kebutuhan pertama dan utama terpenuhi, timbul perasaan perlunya pemenuhan kebutuhan memiliki rumah tinggal. Untuk mendapatkan rasa aman dari gangguan penjahat, dibangun pagar disekeliling rumah itu, apakah sekedar dari bambu, kayu, tembok, bahkan mungkin ditambah dengan memelihara anjing galak atau menggaji satpam (bagi orang yang mampu).

Kebutuhan akan kebersamaan. Tiap manusia senantiasa merasa perlu pergaulan dengan sesama manusia lain. Selama hidup manusia di dunia tidak mungkin lepas dari bantuan orang lain. Walaupun sudah terpenuhi kebutuhan pertama dan kedua, jika ia tidak dapat bergaul dengan pihak lain, maka pasti ia merasakan sangat gelisah dalam hidupnya. Hal inilah salah satu tujuan mengapa orang mencari pasangan hidup (istri atau suami) yang dicintai. Selain karena pemenuhan kebutuhan biologis, sang istri atau sang suami merupakan kawan hidup yang paling dekat untuk dapat mengutarakan segala isi hati, baik senang maupun ketika susah. Hal inilah sangat berbeda dengan hewan yang kawin hanya semata-mata memenuhi kebutuhan biologisnya dan agar tidak punah dari muka bumi ini.

Kebutuhan penghormatan dan penghargaan (atau sering juga disebut dengan kebutuhan harga diri). Sejelek-jeleknya kelakuan manusia, tetap mendambakan penghormatan dan penghargaan. Itulah sebabnya orang berusaha melakukan pekerjaan/kegiatan yang memungkinkan ia mendapat penghormatan dan

penghargaan masyarakat, misalnya dibidang tinju, main bola, tari-tarian dan sebagainya.

Kebutuhan aktualisasi diri, yakni suatu tipe kebutuhan yang senantiasa percaya kepada diri sendiri. Inilah kebutuhan puncak yang paling tinggi sehingga seseorang ingin mempertahankan prestasinya secara optimal. Jadi, hal pertama yang harus dipenuhi dulu adalah kebutuhan fisik. Jika telah terpenuhi maka kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan keamanan. Demikianlah seterusnya sampai pada kebutuhan tertinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri.

Berdasarkan kebutuhan-kebutuhan tersebut diatas, yang senantiasa didambakan oleh setiap individu, maka seorang Kepala Puskesmas sangat perlu mempelajari secara seksama tingkatan kebutuhan bagi tiap individu bawahannya (Pegawai). Dengan berpegang pada teori Maslow ini, maka dalam melakukan motivasi kepada bawahannya, Kepala Puskesmas perlu senantiasa bertindak secara adil. Istilah disini tidak berarti seluruh Pegawai diperlakukan sama, melainkan harus diteliti secara seksama jenis dan tingkat kebutuhan tiap Pegawai atau kelompok Pegawai. Misalnya, jika seorang Pegawai telah memiliki kendaraan bermotor (roda dua atau roda empat), pasti yang bersangkutan tidak akan termotivasi dengan sepeda.

Hal yang menjadi kelemahan dari teori Maslow ini adalah apakah orang yang belum terpenuhi kebutuhan fisik sudah pasti tidak terpenuhi juga kebutuhan penghargaan? Bukankah banyak terjadi orang yang kebutuhan kebersamaannya (kebutuhan sosial) sudah terpenuhi, tetapi kebutuhan fisiknya masih memprihatinkan?.

### 2.3.2. Model Herzberg's

Dalam hal ini Herzberg, membagi kebutuhan manusia dengan sebutan Two-factors View. Menurut beliau, kepuasan manusia terdiri atas dua hal, yaitu puas dan tidak puas. Untuk menguji konsep Herzberg ini, Team Universitas Pittsburgh pernah melakukan studi yang kemudian melahirkan teori Two Factors, yaitu: Motivator dan Hygiene. Dalam motivator ada kepuasan kerja atau perasaan positif. Sedangkan dalam hygiene ada perasaan negatif atau ketidakpuasan kerja. Dengan demikian, menurut teori ini kita harus menciptakan dan meningkatkan faktor motivator dan mengurangi faktor hygiene.

Dalam teori ini pula terdapat beberapa faktor yang menimbulkan ketidakpuasan dikalangan Pegawai, antara lain (Ishak Arep dan Hendri Tanjung, 2003:29)

1. Kebijakan dan administrasi instansi.
2. Pengawasan.
3. Hubungan dengan pengawas.
4. Kondisi Kerja.
5. Gaji.
6. Hubungan dengan rekan sekerja.
7. Kehidupan pribadi.
8. Hubungan dengan bawahan.
9. Status dan keamanan.

Sementara itu, beberapa faktor yang sering memberikan kepuasan kepada Pegawai, misalnya:

1. Tercapainya tujuan.
2. Pengakuan.
3. Pekerjaan itu sendiri.
4. Pertanggung jawaban.
5. Peningkatan.
6. Pengembangan.

Oleh karena itu, untuk meningkatkan motivasi maka Kepala Puskesmas harus menghilangkan rasa ketidakpuasan. Kepala Puskesmas harus proaktif berusaha menghilangkan ketidakpuasan, atau paling tidak mengurangi ketidakpuasan itu sendiri. Maka perlu memberikan peluang untuk pencapaian prestasi, peningkatan prestasi dan tanggung jawab. Peluang-peluang untuk pencapaian prestasi harus selalu diberikan kepada bawahan. Di lapangan, banyak ditemukan bawahan yang berprestasi ternyata tidak memberikan kontribusi terhadap organisasi. Setelah diusut lebih lanjut, ternyata Kepala Puskesmas tidak pernah memberikan peluang untuk memperoleh pencapaian prestasi yang baik.

### **2.3.3. Model Mc Cleland's**

Model Mc Cleland's sangat menekankan perhatian terhadap prestasi (achievement). Menurut beliau, ada 3 kebutuhan yang penting dan mendasar bagi setiap manusia pekerja, yaitu:

Achievement, artinya adalah adanya keinginan untuk mencapai tujuan lebih baik daripada sebelumnya (pencapaian prestasi). Orang yang dalam hatinya ada perasaan menggebu-gebu untuk meraih prestasi terbaik, akan sangat bergairah dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya. Sebaliknya orang yang

tidak ada niat yang kuat untuk meraih prestasi, akan ketinggalan jauh dibandingkan dengan orang yang termotivasi. Hal ini dapat dicapai dengan cara-cara sebagai berikut:

a. Merumus Tujuan.

Tujuan yang tidak pernah dirumuskan akan menjerumuskan organisasi. Organisasi akan bergerak kemana arah angin, artinya organisasi akan berubah setiap kali orang-orang yang mengurusnya berubah.

b. Mendapatkan umpan balik (feedback).

Sering kali setelah suatu pekerjaan dilakukan, tidak ada umpan balik. Padahal umpan balik diperlukan untuk pencapaian prestasi yang lebih baik lagi di masa yang akan datang.

c. Memberikan tanggung jawab pribadi.

Kelemahan para Kepala Puskesmas kebanyakan adalah jarang memberikan tanggung jawab kepada bawahannya. Akibatnya, bawahan akan bekerja seturut perintah dengan tanggung jawab atasan. Hal ini dibalik dalam gaya manajemen Jepang. Pegawai di Jepang diberi tanggung jawab untuk memperbaiki pekerjaannya sendiri karena pada prinsipnya pekerja yang mengerjakan pekerjaan itulah yang paling tahu tentang bagaimana meningkatkan mutu pekerjaannya. Akhirnya prinsip ini dikenal dengan sebutan JUST IN TIME.

d. Bekerja keras.

Tidak ada orang yang tidak berhasil dengan bekerja keras. Bekerja keras saja tidak cukup dan harus diikuti dengan bekerja dengan cerdas.

Affiliation. Kebutuhan tipe ini, adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan

orang lain. Hal ini dapat dicapai dengan cara :

a. Bekerja sama dengan orang lain.

Bekerja sama bukan berarti si A dan si B bekerja, keduanya mengerjakan pekerjaan yang berbeda dan tidak ada koordinasi disebut kerja sama, tetapi kerja sama itu adalah si A dan si B bekerja dengan tujuan yang sama dan terkoordinasi.

b. Membuat kawan ditempat kerja.

Bukan membuat lawan di tempat kerja. Rhoma Irama dalam sebuah lagunya mengatakan bahwa membuat lawan itu mudah, tetapi membuat kawan susah. Banyak orang yang mudah dijadikan lawan, tetapi sedikit yang dapat dijadikan kawan karena kawan yang baik adalah kawan yang ada di sisi kita di saat kita mengalami kesusahan.

c. Sosialisasi.

Tidak ada orang yang dapat hidup sendiri. Bahkan untuk membuat roti yang dijadikan menu sarapan pagi dibutuhkan tangan ribuan orang, mulai dari gandum, tepung, roti sampai ke tangan konsumen.

Power. Artinya ada kebutuhan kekuasaan yang mendorong seseorang bekerja sehingga termotivasi dalam pekerjaannya. Cara orang bertindak dengan kekuasaan sangat tergantung pada:

a. Pengenalan masa kanak-kanak.

Orang yang pada masa kanak-kanaknya menyenangkan maka akan menyenangkan juga ketika ia berkuasa. Hal ini disebabkan ada kecenderungan untuk mengulangi senang masa kanak-kanaknya.

b. Kepribadian.

Orang yang terdidik dari kecilnya untuk memelihara kepribadian diri akan terbiasa ketika dewasanya. Inilah faktor kritis yang terjadi dewasa ini. Banyak Kepala Puskesmas atau pimpinan yang gagal karena faktor pribadinya, bukan ketidakmampuan bawahannya dalam bekerja.

c. Pengalaman kerja.

Orang yang mempunyai pengalaman bekerja dengan baik, tidak akan pernah berpikir untuk memperlakukan orang lain dengan buruk, apalagi berencana buruk terhadap orang lain.

d. Tergantung Tipe organisasi.

Untuk tipe organisasi non profit, kekuasaan pemimpin tidak dapat dijalankan dengan efisien. Dengan kata lain tidak ada perintah yang diinstruksikan, yang ada hanya permohonan, minta tolong.

#### 2.3.4. Expectancy Theory (Teori Harapan) (V. Vroom)

Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang tenaga kerja ditentukan oleh interaksi perkalian dari tiga komponen yang terangkum dalam rumus berikut ini :

$$M = V \times I \times E$$

dimana:

M = Motivasi

V = Valence (nilai-nilai)

I = Instrumentality (alat)

E = Expectancy (harapan)

Dengan bekerja maka setiap orang akan merasakan akibat-akibatnya. Setiap orang mempunyai sasaran-sasaran yang ia harapkan dapat tercapai sebagai akibat dari prestasi kerja yang ia berikan. Akibat-akibat ini jelas akan mempunyai nilai (valence) yang berbeda-beda bagi setiap individu, dimana nilainya bisa positif maupun negatif.

Dari teori ini dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk meningkatkan motivasi, maka seorang Kepala Puskesmas harus:

- Mengakui bahwa setiap Pegawai memiliki kebutuhan yang berbeda yang benar-benar memiliki kebutuhan yang sama.
- Mencoba memahami kebutuhan utama seorang yang sama. Memahami apa yang dibutuhkan apalagi kebutuhan utama pegawai yang merupakan perilaku Kepala Puskesmas-Kepala Puskesmas yang dicintai bawahan.
- Membantu seorang pegawai menentukan upaya mencapai kebutuhannya melalui prestasi. Hal ini tidak sulit jika dilakukan dengan ketulusan, bukan pamrih.

### 2.3.5. Equity Theory (Teori Keadilan )

Teori ini dirumuskan sebagai berikut:

$$M = f(Eq(OW))$$

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

M = Motivasi

Eq = Eguity, keadilan yang diterapkan pada pekerjaan lain.

O = Outcome, hasil apa yang diberikan orang lain.

$W$  = Wages, gaji yang diterima orang lain.

Teori ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan fungsi dari keadilan yang didasarkan hasil (output) dan wages (pendapatan). Keadilan yang sederhana adalah menerima pendapatan sesuai dengan usahanya. Jika bekerja keras, pendapatannya tinggi. Sebaliknya jika bekerja malas, pendapatannya rendah. Tidak adil jika orang yang rajin dengan yang malas disamakan pendapatannya. Artinya tidak berlaku istilah RMPS (Rajin Malas Pendapatan Sama).

Menurut teori ini seseorang akan termotivasi bekerja jika ia menikmati rasa keadilan dalam pekerjaan. Prestasi yang akan dipersembahkan tergantung pada persepsinya kepada apa yang diberikan dan diterima orang lain.

Keadilan dianggap sebagai faktor dominan dalam menghasilkan motivasi. Jika seseorang tidak diperlakukan secara adil, maka ia akan:

- Minta dibayar lebih tinggi.
- Mengurangi upaya atau prestasi.
- Minta rekan lain dikurangi penerimaannya.
- Minta rekan lain agar kerja lebih keras lagi.
- Berhenti atau mundur.
- Pasrah dan merasionalisasi masalah.

Untuk itu, seorang Kepala Puskesmas dalam hal ini harus:

- Menghargai seseorang sesuai pengorbanannya.
- Memperlakukan secara adil semua orang dalam organisasi.
- Menyadari bahwa perasaan tidak diperlakukan adil bisa muncul sewaktu-waktu.

- Melakukan tindakan koreksi jika ada perlakuan yang tidak adil.

### 2.3.6. Reinforcement Theory (Teori Penguatan)

Teori ini dapat dirumuskan juga dalam suatu fungsi atau persamaan matematis sebagai berikut:

$$M = f(R \& C)$$

Penjelasannya:

M = Motivasi.

R = Reward (penghargaan) - Primer/sekunder.

C = Consequences (akibat) - positif/negatif.

Penguatan adalah segala sesuatu yang digunakan seorang Kepala Puskesmas untuk meningkatkan atau mempertahankan tanggapan khusus individu. Dengan demikian menurut teori ini, motivasi seseorang bekerja tergantung pada penghargaan yang akan dialaminya nanti. Teori ini menyebutkan bahwa perilaku seseorang di masa mendatang akibat dari perilaku yang sekarang. Sementara jenis reinforcement ada 4 yaitu:

1. Positive Reinforcement (Penguatan positif), yaitu penguatan yang dilakukan ke arah kinerja yang positif.
2. Negative Reinforcement (Penguatan negatif), yaitu penguatan yang dilakukan karena mengurangi atau menghentikan keadaan yang tidak disukai. Misalnya, berupaya cepat-cepat menyelesaikan pekerjaan karena tidak tahan mendengar atasan mengomel terus menerus.
3. Extinction (peredaan), yaitu tidak mengukuhkan suatu perilaku sehingga perilaku

tersebut mereda atau punah sama sekali. Hal ini dilakukan untuk mengurangi perilaku yang tidak diharapkan.

4. Punishment (hukum), yaitu konsekuensi yang tidak menyenangkan dari tanggapan perilaku tertentu.

Agar reinforcement ini efektif, maka jadwal pemberian reinforcement perlu disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang terjadi di organisasi. Pada dasarnya ada 4 jenis jadwal pemberian reinforcement, sebagai berikut:

- Terus menerus.
- Interval yang tetap.
- Rasio tetap.
- Rasio berubah-ubah.

Reward adalah pertukaran (penghargaan) yang diberikan Kepala Puskesmas atau jasa yang diberikan penghargaan yang secara garis besar terbagi dalam 2 kategori, yaitu:

1. Kategori 1:
  - a. Gaji
  - b. Keuntungan.
  - c. Liburan, dan lain-lain.
2. Kategori 2:
  - a. Kenaikan pangkat dan jabatan.
  - b. Insentif.
  - c. Bonus.
  - d. Promosi.

- e. Simbol (bintang).
- f. Penugasan yang menarik.

Sistem yang efektif untuk pemberian reward (penghargaan) arus:

- a. Memenuhi kebutuhan pegawai.
- b. Dibandingkan dengan reward yang diberikan oleh Instansi Lain.
- c. Didistribusikan secara wajar dan adil.
- d. Dapat diberikan dalam berbagai bentuk.
- e. Dikaitkan dengan prestasi.

## **2.4. Prestasi Kerja**

### **2.4.1. Pengertian Prestasi Kerja**

Organisasi instansi sebagai suatu sistem, berarti organisasi instansi tidak dapat lepas dari lingkungannya baik yang bersifat internal maupun eksternal. Lingkungan yang melingkupi dan mempengaruhi jalannya organisasi, sifatnya selalu berubah dan berkembang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis yang di masukinya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan mengatasi tantangan/ancaman dari lingkungan yang kompleks. Oleh karena itu sebagai konsekuensinya organisasi harus melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi kegiatan tersebut.

Salah satu tantangan yang harus dihadapi adalah pemenuhan kebutuhan-kebutuhan Pegawai yang didalamnya termasuk kebutuhan akan berprestasi. Menurut Suprihanto (1988:70), yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya target, standar ataupun kriteria yang telah ditentukan

terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Pelaksanaan kerja dalam arti prestasi kerja tidak hanya menilai hasil fisik yang telah dihasilkan oleh seorang Pegawai. Pelaksanaan pekerjaan disini dalam artian secara keseluruhan sehingga dalam penilaian prestasi kerja ditunjukkan berbagai bidang seperti kemampuan kerja kerajinan disiplin, hubungan kerja dan sebagainya.

Pembinaan dan pengembangan terhadap Pegawai adalah salah satu kegiatan dalam rangka penyesuaian diri dengan perubahan dan perkembangan lingkungan yang terjadi. Dalam melaksanakan pembinaan dan pengembangan para Pegawai maka perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh Pegawai tersebut.

Selanjutnya Suprihanto (1936: 78) menyatakan juga bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui sejauh mana seorang Pegawai telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan.

#### **2.4.2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja.**

Penilaian prestasi kerja atau penilaian pelaksanaan pekerjaan tidak dapat dipisahkan dengan kebijaksanaan dibidang personalia. Demikian juga kebijaksanaan personalia tidak dapat dipisahkan dengan kebijaksanaan bidang-bidang lainnya seperti bidang keuangan, bidang pemasaran, bidang produksi/operasi, bidang administrasi, akuntansi dan sebagainya.

Khusus dalam masalah penilaian pelaksanaan pekerjaan, para Pegawai pada dasarnya berlaku bagi seluruh Pegawai tanpa memandang level maupun bidang

pekerjaan. Dengan pelaksanaan penilaian pekerjaan yang ada akan menumbuhkan suasana kerja yang sehat, bersemangat, saling menghargai dan rasa memiliki sebagai satu kesatuan. Untuk itu semua tentunya dibutuhkan sistem penilaian pelaksanaan pekerjaan yang jelas dan obyektif yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam menilai Pegawai secara adil.

Adapun yang menjadi manfaat serta tujuan dari penilaian prestasi kerja ini adalah sebagai berikut (Prawirosentono, 1999: 99):

1. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap Pegawai secara rutin.
2. Digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia khususnya penyempurnaan kondisi peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan Pegawai secara optimal.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi Pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi bagi Pegawai dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal Pegawainya atau bawahannya sehingga dapat membantu dalam memotivasi Pegawai dalam bekerja.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan

pengembangan dibidang personalia secara keseluruhan.

### **2.4.3. Pengukuran Prestasi Kerja.**

Dalam melakukan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan ,atau prestasi kerja seorang Kepala Puskesmas harus memiliki pedoman atau indikator penilaian, yaitu hal-hal yang pada dasarnya merupakan sifat-sifat atau ciri-ciri yang dapat menunjukkan bahwa pelaksanaan suatu pekerjaan tertentu dapat berjalan dengan lancar dan baik.

Menurut Suprihanto (1986: 81), pengukuran prestasi kerja Pegawai dapat dilakukan dengan melihat kualitas kerja, kuantitas pekerjaan, pemahaman dan pengenalan pekerjaan, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, serta kerja sama. Dalam penelitian ini tingkat prestasi seorang Pegawai dapat dilihat dari total skor jawaban kuesioner yang diberikan kepada Kepala Puskesmas Simpang Kiri Kecamatan Tenggulun Kabupaten Aceh Tamiang.

### **2.5. Hipotesis**

Berdasarkan kajian teori yang telah diuraikan di muka, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis dalam penelitian ini yaitu:

1. Diduga ada pengaruh signifikan faktor finansial, faktor psikologi dan faktor sosial (sebagai faktor motivasi) terhadap prestasi kerja Pegawai pada Puskesmas Simpang Kiri Kecamatan Tenggulun Kabupaten Aceh Tamiang.
2. Diduga faktor finansial merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi prestasi kerja Pegawai pada Puskesmas Simpang Kiri Kecamatan Tenggulun Kabupaten Aceh Tamiang.