

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Kepemimpinan

Penelitian yang dilakukan oleh Wahyudin Manurung (2022) meneliti tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai dengan efikasi diri sebagai variabel mediasi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Siak. Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap efikasi diri, komitmen afektif berpengaruh terhadap efikasi diri, efikasi diri tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen afektif berpengaruh. Pengaruh terhadap kinerja pegawai, hubungan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Siak yang dimediasi oleh *self-efficacy* berpengaruh positif signifikan dan hubungan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Siak yaitu dimediasi oleh *self-efficacy* tidak memberikan pengaruh positif yang signifikan, sehingga *self-efficacy* tidak dapat berperan sebagai kontrol parsial dalam hubungan antara komitmen afektif dengan kinerja karyawan.

Penelitian Shinta Ananda Putri (2023) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Padang Pariaman. Kepemimpinan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Padang Pariaman memperoleh nilai sebesar 83% dan disiplin kerja 80%. Kepemimpinan pada Dinas Kesehatan Kabupaten Padang Pariaman mempunyai pengaruh signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Pemimpin perlu mengawasi dan

memperhatikan apa saja yang menjadi kebutuhan pegawai dan faktor-faktor apa saja yang akan meningkatkan disiplin kerja pada pegawai Dinas Kesehatan Kapupaten Padang Pariaman.

Penelitian Bindarto (2022) meneliti tentang Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara pada Kantor Dinas Kesehatan Kabupaten Konawe. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada kantor dinas Kesehatan Kabupaten Konawe, Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Kantor Dinas Sosial Kabupaten Konawe, Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai pada kantor dinas Kesehatan Kabupaten Konawe.

Penelitian Heni Mozaba Karubaba (2023) meneliti tentang peran kepemimpinan kepala dinas dalam meningkatkan kinerja pegawai pada kantor Dinkes Kesehatan Kabupaten Merauke. Peran pribadi pemimpin (X1), peran pengambilan keputusan (X2), peran pemimpin memanfaatkan sumber informasi (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Kantor Dinkes Kesehatan Kabupaten Merauke.

Penelitian Fanika Safitri (2022) meneliti tentang Peran Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Kabupaten Biak Numfor. Dinas Kesehatan Kabupaten Biak Numfor sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan tujuan instansi itu, yaitu untuk meningkatkan pelayanan terhadap para masyarakat terutama dalam proses pengawasan dan pembinaan terhadap kebutuhan informasi dan pelayanan kesehatan. Pegawai merupakan salah satu faktor produksi terpenting dalam suatu instansi, tanpa mereka betapa sulitnya

instansi dalam mencapai tujuan, merekalah yang menentukan maju mundurnya suatu instansi, dengan memiliki tenaga kerja yang terampil dengan motivasi tinggi instansi telah mempunyai asset yang sangat mahal, sebab pada dasarnya manusia merupakan faktor yang sangat penting, terutama peningkatan kualitas sumberdaya manusia menjadi prioritas yang utama.

B. Peran Kepemimpinan

1. Pengertian

Kepemimpinan berasal dari kata pemimpin yang berarti seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya di satu bidang sehingga dia mampu memengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktifitas tertentu demi pencapaian suatu sasaran dan tujuan (Mahmudi, 2019).

Kepemimpinan (*leadership*) merupakan kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok guna mencapai sebuah visi atau serangkaian tujuan yang ditetapkan. Sumber pengaruh ini bisa jadi bersifat formal, seperti yang diberikan oleh pemangku jabatan manajerial dalam sebuah organisasi (Dewi, 2020). Kepemimpinan adalah perilaku dari seseorang individu yang memimpin aktivitas – aktivitas suatu kelompok kesuatu tujuan yang ingin dicapai bersama (Hatman, 2019).

2. Teori Kepemimpinan

Memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi

secara keseluruhan. Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain (Solikin dkk., 2017):

a. Teori Kepemimpinan Sifat (*Trait Theory*)

Presiden pertama Republik Indonesia Soekarno dalam pandangan penulis adalah sosok yang masuk dalam kategori ini. Teori ini menyebutkan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dilatih, dibentuk, disiapkan atau diasah dengan training-training yang keras. Teori kepemimpinan berkembang dan populer pertama kali di Negeri Yunani Kuno dan Romawi yang beranggapan bahwa pemimpin itu dilahirkan, bukan diciptakan yang kemudian teori ini dikenal dengan "*The Greatma Theory*". Peter G. Northouse menyimpulkan sifat-sifat yang melekat pada diri seorang pemimpin yang melaksanakan kepemimpinan (menurut pendekatan sifat) adalah sifat - sifat berikut:

1) Intelijensi

Pemimpin cenderung punya intelijensi dalam hal kemampuan bicara, menafsir, dan bernalar yang lebih kuat ketimbang yang bukan pemimpin.

2) Kepercayaan Diri

Kepercayaan diri adalah keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki, dan juga meliputi harga diri serta keyakinan diri.

3) Determinasi

Determinasi adalah hasrat menyelesaikan pekerjaan yang meliputi ciri seperti berinisiatif, kegigihan, mempengaruhi, dan cenderung menyendir.

4) Integritas

Integritas adalah kualitas kejujuran dan dapat dipercaya. Integritas membuat seorang pemimpin dapat dipercaya dan layak untuk diberi kepercayaan oleh para pengikutnya.

5) Sosiabilitas

Sosiabilitas adalah kecenderungan pemimpin untuk menjalin hubungan yang menyenangkan. Pemimpin yang menunjukkan sosiabilitas cenderung bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis. Mereka sensitif terhadap kebutuhan orang lain dan menunjukkan perhatian atas kehidupan mereka.

b. Teori Kepemimpinan Situasi

Pendekatan kepemimpinan Situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik. Premis dari pendekatan ini adalah perbedaan situasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif harus mampu menyesuaikan gaya mereka terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Pendekatan kepemimpinan situasional menekankan bahwa kepemimpinan terdiri atas dimensi arahan dan dimensi dukungan. Setiap dimensi harus diterapkan secara tepat dengan memperhatikan situasi yang berkembang. Guna menentukan apa yang dibutuhkan oleh situasi khusus, pemimpin harus mengevaluasi pekerja mereka dan menilai seberapa kompeten dan besar komitmen pekerja atas pekerjaan yang diberikan.

c. Teori Kelompok

Gaya ini lebih menekankan pada upaya memberi tekanan seimbang, baik pada pekerjaan ataupun hubungan antar-personal. Gaya ini mendorong derajat partisipasi dan kerja tim yang tinggi di dalam

organisasi sehingga mampu memuaskan kebutuhan dasar pekerja agar mereka tetap merasa terlibat dan punya komitmen kuat dalam pekerjaannya.

3. Peranan Kepemimpinan

Seirama fungsi pemimpin yang perlu dilakukan para pemimpin, mereka memiliki tiga peran utama menurut Henry Mintzberg (Sirajuddin, 2019) yang biasanya dijalankan oleh pimpinan dalam meningkatkan suatu kinerja dalam suatu organisasi, yang rinciannya sebagaimana pada tabel 2.1

Tabel 2. Peranan Pemimpin

Peranan pribadi	Peranan pembuat keputusan	Peranan sumber informasi
Pemimpin adalah merupakan figur / contoh bagi organisasi	<i>Entrepreneur</i> , faktor keahlian yang harus dimiliki oleh pimpinan sesuai dengan level kepemimpinannya, seorang pemimpin harus mandiri, mempunyai keahlian.	Pemimpin harus mampu memonitor dan menyaring berbagai informasi guna kepentingan organisasi
Pimpinan organisasi, mengarahkan, memberi perintah, bimbingan dan memberipetunjuk bagi anggota organisasi	Pemimpin harus menghilangkan rintangan yang dapat menghalangi jalannya organisasi	pemimpin harus berperan sebagai pembicara bagi organisasi
	Memiliki Kewenangan dalam mengendalikan penggunaan sumber daya organisasi	
Pimpinan sebagai penghubung bagi organisasi, dan penghubung diantara atasan dan bawahan	Pemimpin berpartisipasi dalam kegiatan negosiasi dengan organisasi lain dan individu.	

Sumber : Henry Mintzberg (1973) (dalam Sirajuddin, 2019)

Peran merupakan usaha kongkrit yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberdayakan peran kepemimpinan melalui perilaku (hubungan dengan bawahan) dan dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi tersebut. Dalam peranan kepemimpinan dapat dikategorikan dalam tiga bentuk yakni (Dewi, 2020):

- a. Peranan yang bersifat pribadi, yaitu dalam menjalankan kepemimpinannya seorang pemimpin (manajer) mutlak perlu berinteraksi dan berkomunikasi dengan karyawan para bawahannya.
- b. Peranan kepemimpinan dalam pengambilan keputusan yaitu seorang pemimpin harus mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan.
- c. Peranan kepemimpinan yang bersifat informasi, yaitu seorang pemimpin harus berani menerima informasi sebagai asset organisasi yang sifatnya kritical, karena dewasa ini dan dimasa akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efektif dan efisien.

Selanjutnya juga akan dijelaskan beberapa peranan kepemimpinan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan antara lain (Dewi, 2020):

- a. Peranan Kepemimpinan antara atasan dan bawahan

Dalam hubungannya pemimpin dengan bawahan, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin secara flexibel terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni hubungan perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh

mana kepemimpinan seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Sedangkan Perilaku mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah.

b. Peranan Kepemimpinan Dalam Figur Keteladanan

Empat kriteria figure keteladanan dalam kepemimpinan diantaranya unsur idealisme merupakan satu dari empat kriteria sosok keteladanan dalam kepemimpinan bagi seorang pemimpin. Pertama idealisme yang merupakan hal yang mendasar bagaimana seseorang pemimpin disebut sebagai sosok yang teladan. Kedua, kinerja yang terukur. Ketiga, tidak memperkaya diri. Serta keempat, menerapkan pola hidup sederhana.

c. Peranan Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

Peran kepemimpinan sebagai pengambil keputusan ini terdapat empat peran secara detail yaitu peran Pemimpin yaitu : Sebagai pengusaha, Pemimpin sebagai pereda gangguan, Pemimpin sebagai pengalokasi sumber daya Pemimpin sebagai perunding.

d. Peranan Kepemimpinan Atas Pengawas/ Pengendalian

Menurut Rivai, (2013) dalam Dewi, (2020) secara operasional kepemimpinan dapat dibedakan dalam lima fungsi pokok diantaranya pengendalian/pengawasan. Pengendalian/Pengawasan bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat

diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

e. Peranan Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja

Usaha kongkrit yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberdayakan peran kepemimpinan melalui perilaku (hubungan dengan bawahan) dan dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi tersebut.

4. Gaya Kepemimpinan

Peranan kepemimpinan dalam kehidupan sederhana lebih mudah dikenal, bila dilirik pada masyarakat modern yang sudah maju telah ada spesialis-spesialis kemampuan, spesialis-spesialis dapat dipastikan menurut sistem dalam penunjukkan atau pengangkatan pemimpin dapat dilaksanakan. Gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan tujuan perusahaan menurut

Hasibuan (2017) gaya kepemimpinan dibagi menjadi 4, yaitu:

- a. Gaya Kepemimpinan Otoriter, Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan dalam pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa

ikut memiliki perusahaan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan, dengan demikian, pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

- c. Gaya Kepemimpinan Delegatif, Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap, dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melakukan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahannya.
- d. Gaya Kepemimpinan Situasional, tidak ada satupun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi.

5. Fungsi Kepemimpinan

Berbagai kriteria digunakan untuk menilai efektifitas kepemimpinan seseorang. Kriteria tersebut berkisar pada kemampuan pimpinan berperan dalam menjalankan berbagai fungsifungsi kepemimpinan. Fungsi kepemimpinan itu berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/organisasi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi sebagai berikut : Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan (*direction*) dalam tindakan atau aktivitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau

keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok/organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijaksanaan pemimpin. Beberapa fungsi kepemimpinan diidentifikasi oleh beberapa pendapat ahli sebagai berikut (Riadi, 2019):

- a. Mendefinisikan tujuan dan menentukan sasaran
- b. Menentukan sasaran daripada kelompoknya
- c. Menentukan struktur dari kelompok
- d. Memperhatikan kegiatan kelompok dan bentuk interaksi
- e. Memperhatikan kekompakan kelompok dan mendapatkan kepuasan anggotanya dan mempersiapkan kelompok untuk dapat melaksanakan tugas-tugasnya.

Dimensi fungsi kepemimpinan diukur apabila seorang individu atau sekelompok karyawan telah memiliki kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil atau proses yang telah dicapai oleh seseorang didalam melaksanakan tugasnya (Riadi, 2019).

C. Kinerja

1. Pengertian

Istilah kinerja berasal dari kata *job* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Mangkunegara (2017) mendefinisikan kinerja sebagai prestasi kerja,

pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja. Pengertian kinerja tersebut menunjukkan bagaimana seorang pekerja dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka untuk menciptakan tujuan organisasi.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan.(Abdurrahman, 2019). Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampaun dan minat atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugastugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. (Kasmir, 2017) Kinerja juga didefinisikan sebagai hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama. (Rivai dkk, 2017).

2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses menilai hasil karya personel dalam suatu organisasi dengan menggunakan instrument penilaian kinerja. Pada

hakekatnya penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja personel dengan membandingkan antara penampilan kerja dengan standart baku penampilan kerja (Mangkunegara, 2017).

Menurut Mangkunegara (2017), tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diktat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Secara umum, tujuan pengukuran kinerja sektor publik adalah mengkomunikasikan strategi secara lebih mantap, mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang, sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi, mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence* dan

sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif rasional (Mangkunegara, 2017).

3. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Mahmudi (2019) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggaran tim.
- d. Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Wirawan (2019) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti

pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.

- b. Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.
- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

Faktor – faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menurut Sutrisno (2019) yaitu :

- a. Efektivitas dan Efisiensi Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.
- b. Otoritas dan Tanggung jawab Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masingmasing pegawai yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung

jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja pegawai tersebut.

- c. Disiplin Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri pegawai terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Masalah disiplin pegawai yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.

Inisiatif Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif pegawai yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan memengaruhi kinerja.

4. Indikator Kinerja

Indikator kinerja menurut Wijono (2018) sebagai berikut:

- a. Konsistensi.

Kinerja yang dihasilkan harus memenuhi prinsip konsistensi, yaitu harus konsisten antar waktu dan juga konsisten antar unit. Kinerja yang tidak konsisten menyebabkan gambaran kinerja yang dihasilkan bias dan menyesatkan dalam pengambilan keputusan.

- b. Dapat diperbandingkan.

Kinerja harus memenuhi syarat dapat diperbandingkan. Jika kinerja tidak konsisten, maka kinerja tidak dapat diperbandingkan, baik perbandingan antar waktu maupun antar unit.

- c. Jelas

Kinerja yang dihasilkan harus jelas dan sederhana agar mudah dipahami.

Kinerja yang rumit dan tidak jelas akan menyulitkan dalam implementasi.

d. Dapat dikontrol

Kinerja yang dikembangkan harus dapat digunakan oleh manajemen untuk alat pengendalian. Apabila manajer tidak memiliki kemampuan untuk mengendalikan kinerja yang dibuat, maka manajer tidak akan dapat mengendalikan kinerja yang menjadi tanggung jawabnya.

e. Kontingensi (*contingency*)

Kinerja sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti struktur organisasi, gaya manajemen, ketidakpastian, dan kompleksitas lingkungan eksternal.

Menurut Ilyas (2002) dalam Mangkunegara (2017) dalam kinerja dapat diukur melalui lima indikator:

- a. Kualitas, yaitu hasil kegiatan yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan kegiatan dalam memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu kegiatan.
- b. Kuantitas, yaitu jumlah atau target yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah unit jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- c. Pengetahuan dan keterampilan, yaitu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki oleh pegawai suatu organisasi
- d. Ketepatan waktu, yaitu aktifitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dari hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain

- e. Komunikasi, yaitu hubungan atau interaksi dengan sesama rekan kerja dalam organisasi.

D. Organisasi Pemerintah Daerah Dinas Kesehatan

Organisasi pemerintah daerah adalah lembaga yang menjalankan roda pemerintah yang sumber legitimasinya berasal dari masyarakat. Oleh karena itu kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat kepada penyelenggara pemerintah harus diimbangi dengan kinerja yang baik sehingga pelayanan dapat ditingkatkan secara efektif dan menyentuh pada masyarakat. Hal ini semakin diperkuat dengan adanya pemberlakuan sistem desentralisasi pada tata pemerintahan dalam era otonomi daerah (Setiawan, 2018).

Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 menetapkan bahwa Pemerintah Daerah (Provinsi dan Dinas Kesehatan/Kota) mempunyai kewenangan untuk mengatur dan mengurus urusan pemerintahan selain urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan Pemerintah Pusat (politik luar Negeri, keuangan, yuridisial, hukum, agama, dan urusan lain), ini artinya Pemerintahan Daerah mempunyai kewenangan menyelenggarakan urusan pemerintahan yang sangat luas dan utuh. Pemerintahan Daerah dipersilakan menyelenggarakan semua urusan sesuai dengan potensi yang dimilikinya tanpa campur tangan langsung dari Pemerintah Pusat. Utuh artinya daerah diberi kepercayaan penuh untuk mengatur dan mengurus semua urusan yang menjadi kewenangannya tersebut mulai dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasinya.

Dari aturan diatas dapat dipahami bahwa PNS adalah meliputi pegawai negeri sipil dan non-sipil. Yang dikategorikan sebagai pegawai negeri sipil adalah mereka yang di rekrut untuk menjadi pegawai negeri berasal dari kalangan sipil atau masyarakat biasa. Sementara itu, pegawai negeri non-sipil

adalah pegawai negeri yang bergabung sebagai anggota TNI-POLRI. PNS non-sipil direkrut melalui prosedur yang berbeda dengan pegawai negeri sipil. PNS sebagai aparatur Negara yang bukan militer atau bekerja pada organisasi pemerintah yang berada diluar politik bertugas melaksanakan administrasi pemerintahan berdasarkan undang-undang yang telah ditetapkan (LAN, 2012).

Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Dinas Kesehatan adalah Aparatur Negara atau orang yang bekerja pada organisasi pemerintah daerah (Dinas Kesehatan) yang tugasnya mengelola administrasi pemerintah yang berkaitan dengan Bidang Kesehatan).

E. Kerangka Teori

Model teori kinerja Gibson yang mempengaruhi perilaku dan kinerja. Pertama adalah variabel individu yang dikelompokkan pada sub variabel kemampuan dan ketrampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi perilaku dan kinerja individu, sedangkan variabel demografi mempunyai efek tidak langsung pada praktik dan kinerja individu. Kedua adalah variabel psikologi, terdiri dari sub variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar, disiplin dan motivasi dan variabel demografi. Variabel ketiga adalah organisasi yang berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu, variabelnya dikelompokkan, yaitu sumber daya, kepemimpinan, pelatihan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan (Gibson, 2013).

Peran merupakan Usaha kongkrit yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberdayakan peran kepemimpinan melalui perilaku (hubungan dengan bawahan) dan dalam pengambilan keputusan di dalam organisasi tersebut. Peranan kepemimpinan dapat dikategorikan dalam tiga bentuk yakni (Dewi, 2020):

1. Peranan Kepemimpinan antara Atasan dan Bawahan

Hubungannya pemimpin dengan bawahan, ada dua hal yang biasanya dilakukan oleh pemimpin secara flexibel terhadap bawahan atau pengikutnya, yakni : hubungan perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dapat dirumuskan sebagai sejauh mana kepemimpinan seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Perilaku pemimpin yang mendukung adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah.

2. Peranan Kepemimpinan Dalam Figur Keteladanan

Pendapat Wakil Ketua KPK RI bahwa empat kriteria figure keteladanan dalam kepemimpinan diantaranya unsur idealisme merupakan satu dari empat kriteria sosok keteladanan dalam kepemimpinan bagi seorang pemimpin. Pertama idealisme yang merupakan hal yang mendasar bagaimana seseorang pemimpin disebut sebagai sosok yang teladan. Kedua, kinerja yang terukur. Ketiga, tidak memperkaya diri. Serta keempat, menerapkan pola hidup sederhana.

3. Peranan Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

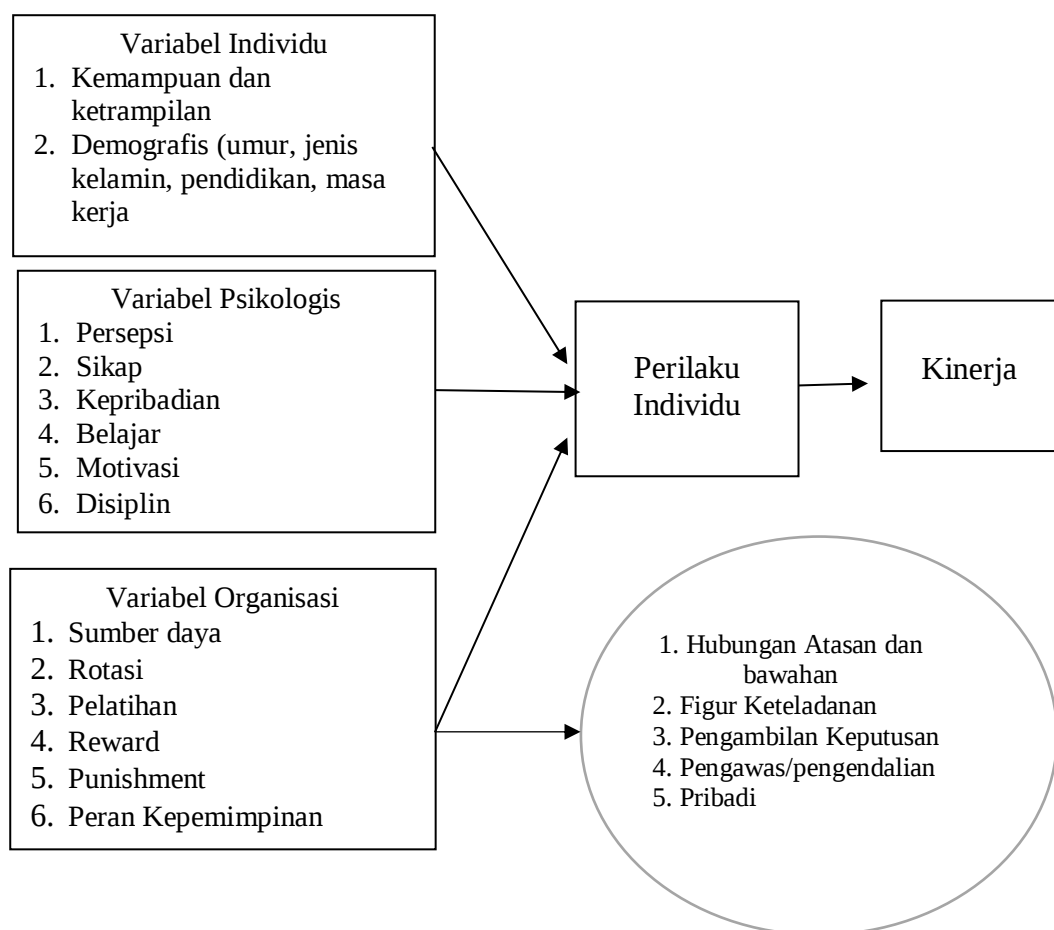
Peran kepemimpinan sebagai pengambil keputusan (decisionalroles) ini terdapat empat peran secara detail yaitu peran Pemimpin yaitu : Sebagai pengusaha, Pemimpin sebagai pereda gangguan, Pemimpin sebagai pengalokasi sumber daya Pemimpin sebagai perunding.

4. Peranan Kepemimpinan Atas Pengawas/ Pengendalian.

Pengendalian/Pengawasan bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan

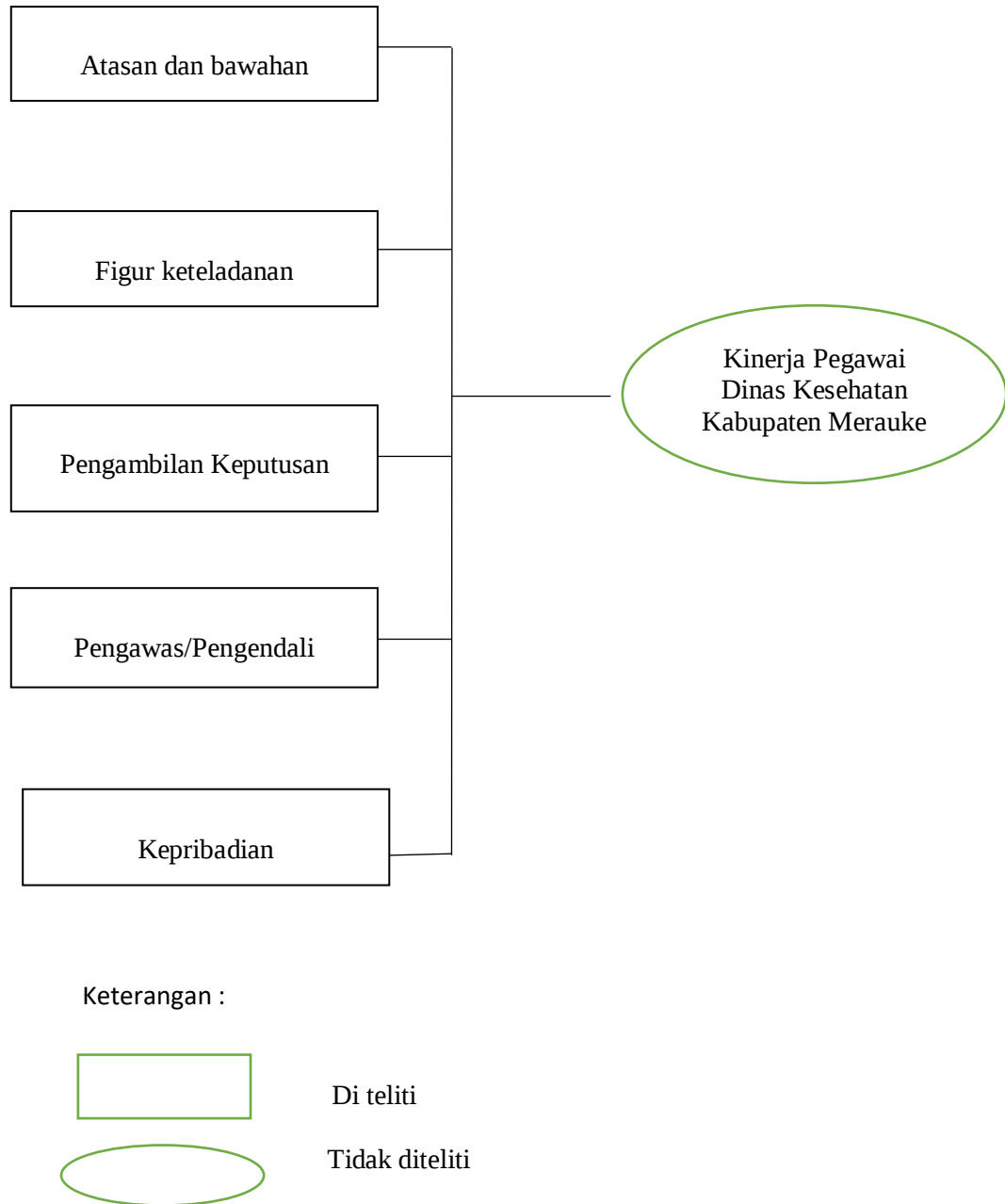
dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

5. Peranan yang bersifat Pribadi, yaitu dalam menjalankan kepemimpinannya seorang pemimpin (manajer) mutlak perlu berinteraksi dan berkomunikasi dengan karyawan sebagai bawahannya.



Gambar 1. Faktor yang mempengaruhi kinerja
Sumber: Gibson (2013), Mangkunegara (2017), Dewi (2020)

F. Kerangka Konsep



Gambar 3. Kerangka Konsep Penelitian