

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Pustaka

1. Kinerja

Kinerja merupakan konstruk sentral dalam setiap penelitian di bidang psikologi industri dan organisasi. Mulai dari seleksi pemilihan pegawai aspek penilaian dilihat dari kemampuan kinerja calon pegawai. Berbagai program pelatihan diselenggarakan untuk meningkatkan kinerja. Penghargaan, umpan balik, dan bahkan sistem penggajian dibuat berdasarkan atas kinerja (Viswesvaran dan Ones, 2000).

Definisi kinerja adalah serangkaian tindakan, perilaku dan semua dampak perilaku yang terkait serta sesuai dengan tujuan organisasi (Viswesvaran dan Ones, 2000). Rivai dalam Widayat (2010) menyatakan bahwa kinerja adalah kontribusi yang dapat diberikan oleh suatu bagian, dalam pencapaian tujuan perusahaan. Grant (2008) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku yang efektif yang memberi kontribusi pada tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka kinerja dapat diartikan sebagai perilaku atau tindakan dan semua hasilnya yang memberikan kontribusi sesuai dengan yang diharapkan atau menjadi tujuan dari sebuah organisasi. Terkait dengan kinerja manajer rumah sakit dapat diartikan sebagai perilaku dan tindakan manajerial seorang manajer rumah sakit yang memberikan kontribusi sesuai dengan tujuan dari rumah sakit.

Dalam penelitian, Sonnentag *et al.*, (2008) melakukan penelitian terkait pembentuk dari dimensi variabel kinerja pekerjaan (*job performance*). Penelitian ini menggunakan meta analisis dari penelitian-penelitian tentang kinerja. Dalam penelitian ini, setidaknya ada tiga cabang utama tentang konstruk kinerja, yaitu kinerja tugas (*task performance*), kinerja kontekstual (*contextual performance*), dan kinerja adaptif (*adaptive performance*).

Kinerja tugas (*task performance*) merupakan kinerja yang kaitan dengan kontribusi personal pada kinerja organisasional berdasarkan tindakan yang

menjadi bagian dari sistem penghargaan (*reward*) formal dan memerlukan deskripsi pekerjaan yang spesifik. Kinerja tugas dapat dijelaskan sebagai konstruk multidimensional, Campbell dalam Sonnetag *et al.* (2008) menyusun konstruk model hirarki delapan faktor kinerja, namun lima diantaranya merupakan konstruk kinerja tugas, yaitu: (a) Kemampuan mengerjakan pekerjaan spesifik, (b) Kemampuan mengerjakan pekerjaan non spesifik, (c) Kemampuan dalam komunikasi tertulis maupun percakapan, (d) Kemampuan supervisi, (e) Kemampuan manajemen/administrasi.

Kinerja kontekstual (*contextual performance*) merupakan ukuran kinerja yang tidak secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi tetapi memberikan dukungan kepada lingkungan organisasi, sosial dan psikologis. Kinerja kontekstual berbeda dari kinerja tugas merupakan aktivitas yang bukan secara formal menjadi bagian dari deskripsi pekerjaan/tugas. Kinerja kontekstual tidak secara langsung mempengaruhi kinerja organisasi, namun melalui kinerja tugas. Konstruk kinerja kontekstual terdiri dari: (a) Aktivitas suka rela pada pekerjaan formal, (b) Entusias dan semangat ketika dibutuhkan mengerjakan tugas penting, (c) Membantu rekan lainnya, (d) Patuh pada aturan berlaku dan prosedurnya meski tidak sesuai dengan kepribadian, (e) Sangat membela tujuan organisasi.

Kinerja kontekstual dapat pula tersusun dari konstruk *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu perilaku suka rela yang tidak selalu menuntut penghargaan dari sistem formal. OCB tersusun atas konstruk sebagai berikut: (a) *Altruisme* (kemauan membantu rekan kerja), (b) *Kesungguhan diri*, (c) *Civic virtue* (mau terlibat dalam setiap kegiatan organisasi), (d) *Kesopanan* (mau berkonsultasi dengan rekan sebelum mengambil tindakan), (e) *Sportmanship* (tidak mengeluh terkait adanya persaingan).

Kinerja adaptif (*adaptive performance*) merupakan kinerja yang dihasilkan dari adanya pekerjaan yang memerlukan improvisasi. Dalam lingkungan kerja yang dinamis, seringkali diperlukan penyelesaian pekerjaan secara kreatif karenanya dibutuhkan orang-orang yang memiliki kemampuan adaptif dalam perubahan lingkungan kerja. Konstruk kinerja adaptif terdiri dari 8 item, sebagai berikut: (a) Penanganan masalah emergensi dan situasi krisis, (b) Mampu mengatasi tekanan pekerjaan, (c) Memecahkan permasalahan secara kreatif, (d) Mampu mengatasi situasi pekerjaan yang tidak pasti dan tidak terprediksi, (e)

Mau belajar pekerjaan, teknologi dan prosedur baru, (f) Adaptibilitas interpersonal, (g) Adaptibilitas kultur, (e) Adaptibilitas fisik.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja pekerjaan terdapat tiga dimensi besar, yaitu kinerja tugas, kinerja konstekstual dan kinerja adaptif. Oleh karenanya dalam penelitian ini menggunakan tiga konstruk pertanyaan kinerja yang terdiri dari, kinerja tugas, kinerja kontekstual dan kinerja adaptif.

2. Kompetensi

Definisi Kompetensi

Dalam dunia kerja, seorang karyawan diharapkan memiliki kompetensi tertentu atas jabatan kerja yang diberikan. Hal ini karena kompetensi dipercaya sebagai faktor pemegang kunci keberhasilan seseorang dalam pekerjaannya. Definisi kompetensi menurut para tokoh dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Definisi Kompetensi

Nama tokoh	Keterangan
Boyatzis (1982)	Sebuah kompetensi kerja adalah karakteristik yang mendasari karyawan (yaitu motif, sifat, peran, atau badan pengetahuan, keterampilan, aspek dari satu citra diri, peran sosial) yang menghasilkan efektif dan atau kinerja unggul dalam pekerjaan.
Spencer & Spencer (1993)	Kompetensi adalah karakteristik dasar seseorang yang mempunyai hubungan kausal dengan standar kriteria dan atau kinerja yang luar biasa dalam suatu pekerjaan atau situasi. Hubungan kausal (sebab-akibat) mengindikasikan bahwa keberadaan kompetensi dapat menyebabkan atau

	<p>memprediksi perilaku dan kinerja.</p> <p>a. Sejumlah kompetensi (<i>motive, traits, dan self concept</i>) memprediksikan <i>skill</i> (keterampilan) dalam <i>action</i> (tindakan).</p> <p>b. Keterampilan dalam tindakan akan memprediksikan hasil (<i>outcome</i>) berupa kinerja pekerjaan (<i>job performance</i>)</p>
Lucia & Lepsinger, 1999; McClelland, 1973	<p>Kompetensi, atau karakteristik individu, diakui sebagai prediktor signifikan dari kinerja dan keberhasilan karyawan, sama pentingnya dengan kemampuan dan pengetahuan akademik konten individu seperti yang ditunjukkan dengan skor tes atau hasil.</p>
Davis, 1996; dan Lucia & Lepsinger, 1999	<p>Kompetensi adalah kemampuan menerapkan atau menggunakan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, perilaku, dan karakteristik pribadi yang berhasil melakukan tugas pekerjaan penting, fungsi tertentu, atau menjalankan peran atau posisi tertentu. Karakteristik pribadi bisa meliputi mental/intelektual/kognitif, sosial/emosional/sikap, dan fisik/psikomotor yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan</p>
PERMENKES RI No.971/MENKES/PER/XI/2009 Tentang Standart Kompetensi Pejabat Struktural Kesehatan.	<p>Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan pada tugas jabatannya sehingga pegawai tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.</p>

Kompetensi dasar adalah kompetensi yang wajib dimiliki oleh setiap pejabat struktural.

Kompetensi bidang adalah kompetensi yang diperlukan oleh setiap pejabat struktural sesuai dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Kompetensi khusus adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh pejabat struktural dalam mengemban tugas pokok dan fungsinya sesuai dengan jabatan dan kedudukannya.

Karakteristik kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993), kompetensi terdiri dari 5 karakteristik yaitu :

1) *Skills* (keterampilan)

Ketrampilan adalah kemampuan merencanakan, ketelitian, kemampuan memimpin, kemampuan bekerjasama dalam kelompok (*team work*) disertai dengan kemampuan sesuai dengan kecerdasan intelektual, emosi dan social dalam merencanakan, memimpin dengan ketelitian, kemampuan bekerjasama dalam kelompok (*team work*). Kepemimpinan bergantung pada tiga ketrampilan pribadi dasar : teknis, manusia, dan konseptual (Katz, 2005) :

a). Ketrampilan teknis

Ketrampilan teknis adalah pengetahuan tentang dan keahlian dalam jenis pekerjaan atau aktivitas tertentu. Hal ini mencakup kompetensi, kemampuan analitis, dan kemampuan untuk menggunakan peralatan teknis yang tepat (Katz, 2005). Ketrampilan teknis penting di tingkat manajemen bawah dan menengah, serta kurang penting di tingkat manajemen puncak.

b). Ketrampilan manusia

Ketrampilan manusia adalah pengetahuan tentang dan kemampuan untuk bekerja sama orang. Hal ini cukup berbeda dari ketrampilan teknis yang kaitannya dengan melakukan sesuatu (Katz, 2005). Kemampuan manusia penting di semua tiga tingkat manajemen.

c). Ketrampilan konseptual

Ketrampilan konseptual adalah kemampuan untuk bekerja dengan ide dan konsep. Seorang pemimpin dengan ketrampilan konseptual merasa nyaman untuk berbicara dengan ide yang membentuk organisasi dan seluk beluk organisasi. Ketrampilan konseptual adalah pusat untuk menciptakan visi dan rencana strategis untuk organisasi (Katz, 2005). Ketrampilan konseptual paling penting di tingkat manajemen puncak. Sehingga, ketika manajer tingkat atas tidak memiliki ketrampilan konseptual yang kuat, mereka bisa mengacaukan organisasi.

2) *Motive* (tujuan atau motivasi)

Adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993) menambahkan bahwa *motives* adalah “*drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others* “. Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam “*feedback* “ untuk memperbaiki dirinya.

3) *Traits* (karakteristik pribadi/watak)

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan.

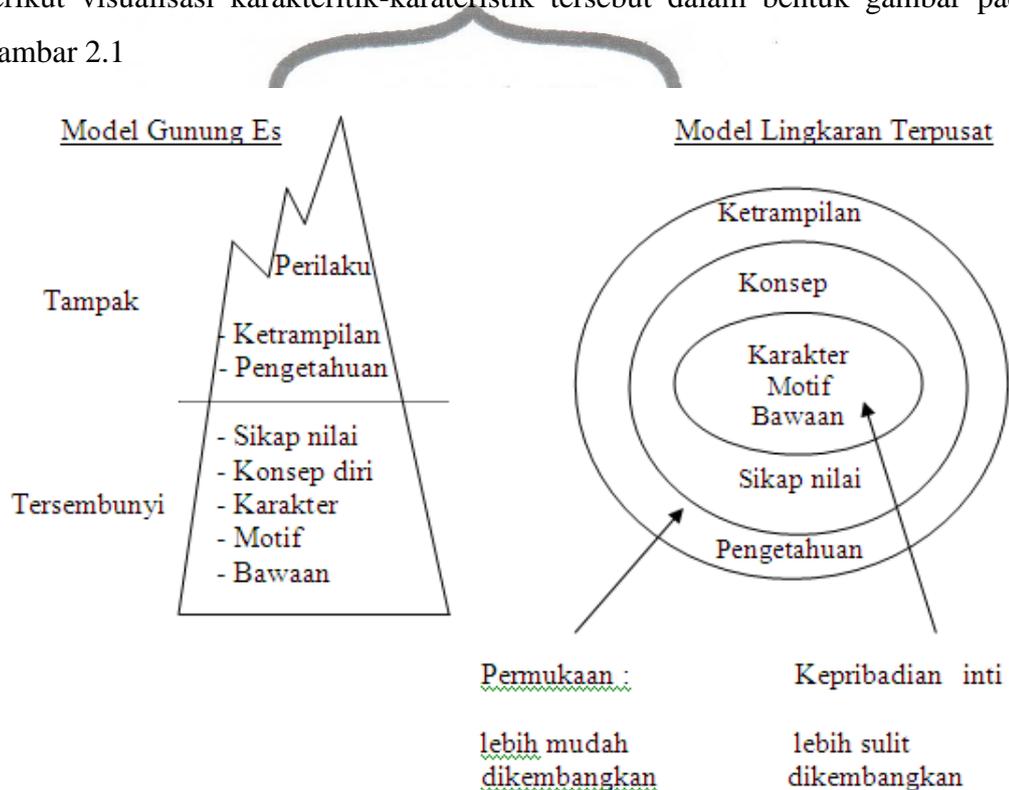
4) *Self Concept/attitude* (konsep diri/sikap)

Adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

5) *Knowledge* (pengetahuan)

Adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

Untuk memperjelas pembahasan mengenai karakteristik kompetensi, berikut visualisasi karakteristik-karakteristik tersebut dalam bentuk gambar pada Gambar 2.1



Gambar 2.1. Kompetensi model gunung es dan model lingkaran terpusat
(Sumber: Competence of work, Spencer, 1993:11).

Dari Gambar 2.1 terlihat bahwa motivasi dan karakteristik merupakan kompetensi inti atau kompetensi sentral, sedang pengetahuan dan keterampilan disebut sebagai kompetensi permukaan. Watak, motif, dan konsep diri merupakan kompetensi individu yang bersifat “*intent*” yang mendorong untuk digunakannya pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Kemudian dari visualisasi kompetensi melalui gambar gunung es terlihat bahwa pada dasarnya terdapat dua kompetensi, yaitu kompetensi yang dapat dilihat/diamati (*visible*) dan kompetensi

yang tersembunyi (*hidden*). Keterampilan dan pengetahuan merupakan kompetensi yang relatif lebih mudah diamati karena dapat diidentifikasi melalui hasil kerja seseorang. Sementara itu tiga karakteristik yang lain, motif, watak, dan konsep diri, relatif sulit diamati karena bersumber dari internal individu yang bersangkutan.

Kompetensi merupakan konsep multidimensi yang kompleks dan didefinisikan sebagai kemampuan untuk berlatih secara efektif dan dapat memenuhi tanggung jawab secara profesional. Kompetensi merupakan gabungan dari keterampilan, pengetahuan yang terkait dan juga karakteristik yang memungkinkan seorang individu untuk melaksanakan sebuah tugas atau aktivitas yang sesuai dengan fungsinya. Kompetensi yang akan dinilai dari penelitian ini adalah dalam konteks organisasi atau institusi, dimana kompetensi individu adalah bagian dari sistem untuk mencapai tujuan strategis suatu organisasi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *problem-based solving*, dimana kompetensi yang dibutuhkan manajer perlu diidentifikasi dan diperkuat dengan melihat cara mereka menyelesaikan masalah yang sedang dihadapi dan menghadapi tantangan di masa mendatang. Selain itu salah satu hal yang tidak kalah penting dalam penelitian ini, yaitu mengeksplorasi masalah-masalah yang sedang dihadapi dan juga tantangan yang akan dihadapi di masa mendatang. Pendekatan strategi pelatihan yang digunakan adalah dengan memenuhi kompetensi yang belum dimiliki sekarang dengan kompetensi yang harus dimiliki seorang manajer rumah sakit.

Isik *et al.*, (2008) dalam penelitiannya membangun konstruk kompetensi berdasarkan pada kemampuan dalam manajemen. Kemampuan dalam manajemen ini terdiri dari, *schedule management, cost management, quality management, human resource management, risk managment, supply chain managment, claims management, knowladge management* dan *health and safety management*.

Naik dan Bisht (2014) menggunakan menyusun konstruk kompetensi berdasarkan pada lima aspek. Kelima aspek tersebut terdiri dari, kompetensi teknologi, kecerdasan emosional, kompetensi tim, kompetensi kognitif, dan kompetensi manajerial.

1) Kompetensi teknologi

Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku (*skill, knowledge, attitude, and behavior*) yang dimiliki individu untuk dapat melaksanakan tugas dan peran pada posisi yang diduduki secara produktif dan profesional. Esensi pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi memandang individu dari aspek kualitas (*personal qualities*) (Long dan Ismail, 2008; Lertputtarak, 2012).

Pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi bertujuan untuk memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi, serta standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan pekerjaan atau mengambil keputusan sesuai dengan peran dan tanggungjawabnya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dimiliki. Kompetensi yang dimiliki individu harus mampu mendukung pelaksanaan strategi organisasi serta mampu mendukung setiap perubahan ataupun kebijakan yang dilakukan manajemen (Setyowati, 2010).

Manajemen sumber daya manusia harus mampu membangun sumber daya manusia yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia tercermin dari pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi. Donald (dalam Kamidin, 2010) memperkenalkan teori tentang kompetensi berdasarkan Teori Jendela (*Window Theory*), bahwa setiap kompetensi yang dimiliki individu diamati dari empat sisi yang berbentuk jendela, yaitu: pendidikan (*education*), keterampilan (*skill*), pengalaman kerja (*experience*), dan penguasaan teknologi (*mastery of technology*). Inti dari Teori Jendela ialah kompetensi, bahwa sumber daya manusia yang memiliki keterampilan ditunjang dengan pengalaman kerja yang matang merupakan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan (kapabilitas) berdaya saing.

2) Kecerdasan emosional

Menurut Goleman (1995), ada dua kelompok keahlian yang dimiliki orang yang cerdas secara emosional:

a) Kemampuan Pribadi

- (1) Pengenalan diri (*Self Awareness*), memahami emosi, batasan yang dapat dicapai, kemampuan, kekuatan dan kelemahan.
- (2) Manajemen diri (*Self Management*), mampu mengendalikan diri menghadapi berbagai situasi
- (3) Orientasi Tujuan (*Goal Orientation*), mengetahui apa yang menjadi tujuannya dan menyusun langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapainya.

b) Kemampuan Sosial

- (1) Empati: mengenali perasaan dan emosi orang lain serta mampu menempatkan diri dalam posisi tersebut.
- (2) Keahlian sosial (*Social skills*): mampu berinteraksi dengan orang lain, bekerjasama, mengelola konflik serta bersikap dengan tepat terhadap berbagai situasi perasaan dan emosi orang lain.

3) Kompetensi tim

Kompetensi sumber daya manusia yang tercermin pada hasil karya atau kinerja individu yang diciptakan melalui kemampuan (kecakapan) yang dimiliki (meliputi: pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan sikap) akan dapat membedakan antara mereka yang berkualitas baik atau “biasa-biasa” saja. Bahwa, keunggulan kompetitif bergantung pada tindakan individu yang berkualitas atas upaya pencapaian tujuan organisasi (Hofrichter dan Spencer, 1996).

Terdapat 2 tantangan yang dihadapi organisasi bisnis dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing melalui kompetensi sumber daya manusia (Joko, 2005), yaitu:

- a) Kompetensi harus berjalan dengan strategi bisnis; dan
- b) Kompetensi perlu diciptakan. Terdapat lima cara untuk menciptakan kompetensi, yaitu:
 - c) *Buy*. Cara ini dilakukan dengan mengganti sumber daya manusia yang lama dengan yang baru, yang memiliki kualitas yang lebih baik;

- d) *Build*. Investasi dilakukan terhadap sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia menjadi lebih baik;
- e) *Borrow*. Mencari keluar sumber daya manusia yang mampu memberikan ide atau gagasan, kerangka kerja, dan alat-alat untuk menjadikan organisasi lebih kompetitif;
- f) *Bounce*. Mengeluarkan sumber daya manusia yang gagal melakukan tugas;
- g) *Bind*. Mengikat karyawan. Jika organisasi tidak menerapkan metode ini, meskipun telah menerapkan *buy* dan *build* maka akan menciptakan *intellectual capital* bagi pesaing.

Joko (2005) menyebutkan bahwa kinerja individu dapat optimal apabila individu tersebut memiliki kompetensi yang handal dibidangnya. Kehandalan kompetensi sumber daya manusia dapat dibentuk, dimana pembentukannya sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia ke dalam beberapa spesifikasi kompetensi individu, antara lain: (1) kompetensi pencapaian tujuan, (2) kompetensi pemecahan masalah, (3) kompetensi interaksi terhadap sesama, dan (4) kompetensi *teamwork*. Dengan demikian, sinergi kompetensi masing-masing individu secara bersama-sama akan mengoptimalkan *performance* organisasi secara keseluruhan. Pada akhirnya, peranan kompetensi sumber daya manusia sangat menentukan kemajuan organisasi dalam upaya menciptakan keunggulan bersaing.

4) Kompetensi kognitif

Kemampuan kognitif atau "*Cognitive Ability*" adalah sebuah variabel yang memiliki pengaruh juga dalam Perilaku Organisasi atau "*Organizational Behavior*" atau yang biasa kita sebut dengan OB. Dalam OB, kemampuan kognitif merupakan salah satu variabel atau faktor yang mempengaruhi hal-hal seperti kinerja, motivasi, komitmen kerja, dan lain-lain. Menurut Schermerhorn (2007) kemampuan kognitif, intelegensi, dan intelegensi sosial adalah kemampuan untuk mengumpulkan, menyatukan, dan menginterpretasikan informasi, dan pengertian kepada lingkup sosial. Dari

definisi tersebut dapat kita simpulkan bahwa schermerhorn berpendapat bahwa kemampuan kognitif adalah kemampuan seseorang dalam hal mengumpulkan atau memperoleh sebuah informasi. Lalu bagaimana orang tersebut menyatukan informasi itu dalam pemahamannya, setelah itu bagaimana orang tersebut menginterpretasikan atau mentransfer informasi tersebut kepada orang lain. Sementara itu Pownal (2012) menghubungkan kemampuan kognitif dengan pengambilan keputusan seorang pemimpin. Ian Pownall mengatakan bahwa salah satu hal penting bagi seorang pemimpin dalam pengambilan keputusan adalah kemampuan kognitif pemimpin itu. Pownall (2012) menekankan bahwa kemampuan kognitif untuk mengidentifikasi informasi-informasi kunci dari sebuah permasalahan adalah hal yang sangat penting untuk sebuah pengambilan keputusan bagi seorang manajer. Dari hal tersebut dapat dikatakan bahwa kemampuan kognitif sangat berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam menyaring dan mendapatkan informasi kunci dari sebuah kejadian. kemampuan kognitif merupakan kebiasaan seseorang dalam melakukan berbagai macam tugas yang dibebankan pada khususnya mengenai pengumpulan informasi, penginterpretasian informasi, dan bagaimana transfer informasi tersebut kepada orang lain. Kemampuan kognitif menjadi sangat penting dalam hal pemecahan masalah, karena dalam pemecahan masalah tersebut maka seseorang yang kemampuan kognitifnya baik, dia akan dengan cepat menemukan inti masalah itu dan menginterpretasikan serta mencari jalan keluarnya.

Dengan demikian maka indikator yang dapat dibuat dari berbagai teori tersebut untuk mengukur kemampuan kognitif seorang manajer adalah sebagai berikut:

- a) cara dan trik manajer dalam mendapatkan dan mengumpulkan informasi yang benar-benar penting.
- b) cara manajer dalam menginterpretasikan atau memproses informasi tersebut agar menjadi berguna dalam pemecahan masalah
- c) Bagaimana manajer mentransfer informasi yang sudah diinterpretasikan tersebut kepada orang lain agar bisa menemukan pemecahan masalah.

5) Kompetensi manajerial

Menurut Gaspersz (1998), tugas seorang manajer dalam organisasi bisnis adalah membuat keputusan yang berkaitan dengan masalah-masalah bisnis sedemikian rupa sehingga keputusan itu diharapkan akan memungkinkan organisasi mencapai tujuannya, seperti: meningkatkan produktivitas, memperluas pangsa pasar, meningkatkan keuntungan, mengurangi biaya, dan lain-lain yang pada prinsipnya akan meningkatkan performansi bisnis dalam situasi ekonomi yang sangat kompetitif. Perusahaan memerlukan cara menilai sistem manajemen secara keseluruhan, dalam arti bagaimana sistem tersebut mempengaruhi setiap proses dan setiap karyawan serta diperluas pada setiap produk dan pelayanan. Pengendalian proses pelayanan adalah sebuah pertanda untuk perbaikan kualitas pelayanan, tetapi hal itu tergantung pada kesehatan dan vitalitas dari organisasi, kepemimpinan dan komitmen.

Menurut Ukas (2004), manajer yang memiliki kemampuan manajerial (manajer kompeten) adalah seorang yang memiliki kompetensi manajerial, yaitu memiliki pengetahuan dan sikap perilaku yang turut berkontribusi terhadap penampilan manajerial yang efektif, para manajer adalah mereka yang mempersatukan uang, tenaga kerja, bahan baku, dan bahan-bahan lainnya dan mesin-mesin yang diperlukan untuk menyelenggarakan suatu perusahaan. Untuk itu mereka harus:

- a) Merencanakan untuk yang akan datang
- b) Mengorganisir perusahaan
- c) Mengarahkan kegiatan-kegiatan karyawan
- d) Mengendalikan seluruh perusahaan

Bertolak dari dua pemikiran tersebut, penelitian ini memilih menggunakan konstruk kompetensi dari penelitian Naik dan Bisht (2014). Pertimbangan penggunaan konstruk tersebut karena sampel penelitian ini adalah manajer yang bertugas di bagian yang berbeda sehingga konstruk dengan karakteristik general (Naik dan Bisht, 2014) dipandang lebih sesuai dari pada konstruk dengan karakteristik spesifik (Isik *et al.*, 2008).

3. Motivasi dan Kepuasan Kerja

a. Motivasi

Motivasi adalah konstruksi teoritis yang digunakan untuk menjelaskan perilaku. Ini merupakan alasan untuk tindakan, keinginan, dan kebutuhan individu. Motivasi juga dapat didefinisikan sebagai arah perilaku seseorang, atau apa yang menyebabkan seseorang ingin mengulang perilaku dan sebaliknya (Elliot dan Covington, 2001). Sebuah motif mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu, atau setidaknya mengembangkan kecenderungan untuk perilaku tertentu (Pardee, 1990). Menurut Maehr dan Meyer (1997), "Motivasi adalah kata yang merupakan bagian dari budaya populer sebagai beberapa konsep psikologi lain".

Latham dan Pinder (2005), dalam ulasannya tentang teori motivasi kerja diakhir abad dua puluh satu menemukan tiga cabang konsep besar motivasi, yaitu *goal setting*, kognitif sosial, dan keadilan organisasional. Ketiga konsep tersebut merupakan yang paling sering digunakan dalam pembahasan mengenai motivasi kerja.

Secara garis besar teori motivasi yang digunakan sebagai konsep dalam penelitian ada tiga, yaitu teori hirarki kebutuhan Maslow, teori motivasi higienis Herzberg, dan teori kebutuhan McClelland. Motivasi dikonsepsikan secara keilmuan pertama kali dicetuskan oleh Abraham Maslow. Maslow berpendapat bahwa manusia memiliki kebutuhan sebagai entitas sosial maupun psikologi yang harus memenuhi kebutuhan tersebut (Ozguner dan Ozguner, 2014). Kebutuhan manusia, menurut Maslow meliputi kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan bersosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Kebutuhan ini digambarkan bertingkat sebagai Piramida Maslow, dimana menggambarkan setiap pemenuhan kebutuhan tercapai manusia mengejar pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi.

- 1) Kebutuhan fisiologi, biasanya merupakan kebutuhan dasar seperti makanan, pakaian dan tempat tinggal.

- 2) Kebutuhan keamanan, merupakan kebutuhan akan rasa aman baik aman secara materi maupun psikologis.
- 3) Kebutuhan bersosial, merupakan kebutuhan untuk dicintai, bergaul dan diterima oleh orang lain.
- 4) Kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan untuk dihargai, diakui dan status.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan kebutuhan untuk berprestasi, mencari tantangan baru dan pengembangan diri.

Ada dua postulat utama yang dapat ditarik dari Teori Hirarki Maslow, yaitu (Pardee, 1990):

- 1) Terpenuhinya satu kebutuhan bukan menjadi motivator.
- 2) Terpenuhinya kebutuhan yang lebih rendah, maka akan timbul dorongan pemenuhan kebutuhan yang lebih tinggi.

Dua postulat tersebut dapat diartikan bahwa manusia memenuhi kebutuhan ada bukan dari motivasi, namun satu pemenuhan kebutuhan dapat memotivasi untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Berbeda dengan Maslow, Herzberg berpendapat bahwa motivasi datang dari dua faktor yang berlawanan. Kepuasan berasal dari faktor motivator, sedangkan ketidakpuasan berasal dari faktor higiene. Dalam konteks pekerjaan, motivator merupakan unsur intrinsik pekerjaan dan higiene merupakan unsur ekstrinsik pekerjaan (Ozguner dan Ozguner, 2014). Faktor-faktor motivator dan higiene dari konsep motivasi Herzberg ditunjukkan dalam Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Faktor Ketidakpuasan dan Kepuasan dalam Pekerjaan

Ketidakpuasan (higiene)	Kepuasan (Motivator)
Administrasi dan kebijakan	Penghargaan
Supervisi-teknis	Pengakuan
Gaji	Pekerjaan
Hubungan interpersonal	Tanggung jawab
Kondisi kerja	Pengembangan diri

Sumber : Ozguner dan Ozguner, 2014

Berdasarkan Tabel 2.2 dapat dijelaskan bahwa unsur ekstrinsik pekerjaan, yaitu faktor hygiene selalu mendatangkan ketidakpuasan, aturan, pengawasan, hasil, konflik dan persaingan, lingkungan kerja dan lain sebagainya. Sedangkan motivasi individu tumbuh dari dalam diri yang direpresentasikan sebagai faktor intrinsik pekerjaan, keinginan mendapatkan penghargaan, pengakuan, kecintaan pada pekerjaan, rasa tanggung jawab dan keinginan untuk mengembangkan diri. Herzberg berpendapat memotivasi dari faktor hygiene untuk mencapai tujuan organisasi selalu mendatangkan hasil negatif dalam jangka panjang. Perlu penanganan yang tepat terkait manajemen faktor hygiene. Herzberg menyarankan lima langkah penanganan faktor hygiene (Pardee, 1990).

- 1) Mengidentifikasi jenis dari hygiene
- 2) Berikan hygiene untuk tujuan hygiene
- 3) Berikan hygiene untuk pengenalan rasa sakit
- 4) Jaga administrasi hygiene sesederhana mungkin
- 5) Berikan dan selesaikan

Penjelasan dari lima langkah penanganan faktor hygiene dari Herzberg secara sederhana adalah karena faktor hygiene merupakan unsur ekstrinsik sebuah pekerjaan sebagai sumber ketidakpuasan maka efek dari faktor hygiene ini harus ditekan. Langkah pertama adalah mengidentifikasi jenis dari faktor hygiene yang menyebabkan ketidakpuasan (administrasi dan kebijakan, supervisi, gaji, hubungan interpersonal dan kondisi kerja). Setelah mengidentifikasi faktor hygiene yang menyebabkan ketidakpuasan, perbaiki penyebab ketidakpuasan untuk memenuhi ketidakpuasan tersebut, misalnya keluhan terhadap kondisi kerja direspon dengan memperbaiki kondisi kerja agar lebih baik dan kondusif. Setelah memperbaiki penyebab ketidakpuasan, langkah selanjutnya adalah dengan meningkatkan target pekerjaan. Manajer perlu menjaga sistem hygiene sesederhana mungkin untuk tujuan menekan ketidakpuasan. Penanganan masalah hygiene perlu diselesaikan segera dan jangan sampai terjadi terulang.

Konsep motivasi lainnya dicetuskan oleh McClelland dimana konsep motivasi sangat terkait dengan konsep pembelajaran. Teori ini menyatakan ketika

ada keinginan yang kuat dalam diri individu, pengaruhnya akan memotivasi individu tersebut untuk berperilaku yang memenuhi keinginan. Konsep motivasi McClelland berpendapat bahwa keinginan ada dari pengaruh lingkungan di sekitar individu. McClelland mengembangkan deskripsi faktor-faktor yang menunjukkan tingginya kebutuhan akan penghargaan (Pardee, 1990).

- 1) Individu senang pada situasi dimana ada bentuk tanggung jawab personal saat menyelesaikan sebuah masalah.
- 2) Individu akan cenderung menentukan tujuan secara moderat dan memperhitungkan resiko.
- 3) Individu ingin masukan yang nyata tentang sesuatu yang sudah dilakukan.

b. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan gambaran perasaan yang datang dari persepsi bahwa pekerjaan tersebut mampu memberikan pemenuhan baik secara psikologis maupun materi (Aziri, 2011). Beberapa definisi tentang kepuasan kerja seperti terangkum pada Tabel 2.3 berikut.

Tabel 2.3. Definisi Kepuasan Kerja

Sumber	Definisi
Hoppock (1935)	Kombinasi psikologis dan lingkungan kerja yang menyebabkan seseorang mengatakan “saya puas dengan pekerjaan saya”.
Vrom (1964)	Orientasi afektif individu pada pekerjaan yang ditangani.
Davis et al., (1985)	Menggambarkan kombinasi perasaan positif dan negatif terkait dengan pekerjaan.
Kaliski (2007)	Perasaan diterima dan berhasil pada pekerjaan.
Statt (2004)	Penghargaan yang diperoleh diluar dari yang diterima dari pekerjaan, terkait dengan motivasi interinsik.
Amstrong (2006)	Sikap dan perasaan terkait dengan pekerjaan.
George et al., (2008)	Perasaan dan kepercayaan yang terkumpul terkait pekerjaan.
Mullins (2005)	Konsep kompleks dan multi-sisi yang memiliki makna beragam tergantung kepada individu yang bersangkutan

Sumber: Aziri, 2011.

Aziri (2011) melakukan penelitian dengan *me-review* jurnal-jurnal tentang kepuasan kerja dan mengidentifikasi konstruk penyusunnya. Pada *review*-nya, Aziri (2011) mengidentifikasi faktor-faktor penentu kinerja, yang meliputi perhatian manajer, desain pekerjaan, kompensasi, kondisi kerja, hubungan sosial (lingkungan kerja), peluang jangka panjang, peluang alternatif di tempat lain, tingkat aspirasi dan kebutuhan pendapatan.

Menurut Saari dan Judge (2004) kepuasan kerja dapat dipandang dan dikaitkan dengan perilaku. Dalam penelitiannya, tiga hal mendasar terkait dengan kepuasan kerja adalah, penyebab adanya perilaku yang menyebabkan kepuasan kerja, hasil dari adanya kepuasan kerja positif dan negatif, serta pengukuran dan pengaruh dari adanya perilaku yang berasal dari kepuasan kerja. Dari tiga hal ini, dua yang menarik adalah perilaku penyebab kepuasan kerja serta kepuasan kerja positif dan negatif.

Perilaku penyebab kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut.

- 1) Pengaruh disposisional individu, disposisional individu dapat diartikan sebagai kondisi psikologis individu serta karakter atau personalitas individu. Emosional seseorang terkait dengan kejadian-kejadian lingkungan kerja, karakter personalitas, evaluasi diri, serta adanya persepsi terkait pekerjaan.
- 2) Budaya, faktor ini terkait dengan asal daerah dan budaya yang dibawa oleh setiap individu. Empat faktor budaya yang mempengaruhi tingkat kepuasan kerja yaitu, kolektivitas individual, penolakan ketidakpastian versus pengambilan resiko, kekuasaan jarak jauh atau keberadaan distribusi yang tidak merata sebagai akibat kekuasaan tersebut, dan maskulinisme serta feminisme.
- 3) Situasi kerja, sebagaimana diketahui bahwa unsur paling menentukan dari kepuasan kerja adalah keberadaan unsur intrinsik kerja. Dalam hal ini penting untuk mendesain sebuah kerja agar membangkitkan dan menguatkan unsur intrinsik kerja supaya memberikan kepuasan kerja yang tinggi.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh atau berdampak, baik positif dan negatif, pada hal-hal berikut:

- 1) Kinerja pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan kondisi individu yang bahagia dengan pekerjaannya, menyenangi pekerjaannya dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan pekerjaannya. Individu yang bahagia adalah individu yang produktif, karenanya kepuasan kerja merupakan prediktor bagi kinerja pekerjaan.
- 2) Kepuasan hidup, terkait dengan kepuasan hidup, kepuasan kerja dapat tertransfer kepuasan non kerja juga sebaliknya pengalaman, emosi, perasaan dalam keseharian dapat mempengaruhi kepuasan kerja; karenanya antara kepuasan kerja dan kepuasan hidup merupakan dua hal yang berdampingan dan dapat berguna satu sama lain; dan individu yang tidak puas pada satu pekerjaan cenderung mencari kompensasi yang lebih besar sehingga mampu memuaskan atau membuat bahagia.
- 3) Perilaku mengundurkan diri, individu yang tidak puas dengan pekerjaan cenderung memilih untuk mengundurkan diri dan mencari pekerjaan yang dipandang lebih memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, sebaliknya individu yang puas dengan pekerjaan tetap bertahan dan mencari prestasi atau pengembangan yang lebih tinggi.

4. Komitmen dan Budaya Organisasi

a. Komitmen

Dalam perilaku organisasi dan psikologi industri dan organisasi, komitmen adalah keterikatan psikologis individu pada organisasi. Dasar di balik banyak dari studi tentang komitmen adalah untuk menemukan cara-cara untuk meningkatkan bagaimana perasaan individu tentang pekerjaan mereka sehingga menjadi lebih berkomitmen untuk organisasi. Komitmen organisasi memprediksi variabel kerja seperti omset, perilaku warga organisasi, dan prestasi kerja. Beberapa faktor seperti peran stres, pemberdayaan, ketidakamanan kerja dan kerja, dan distribusi kepemimpinan telah terbukti dihubungkan dengan komitmen organisasi.

Model tiga komponen komitmen dari Meyer and Allen (1991) menyatakan bahwa komitmen memiliki tiga bentuk keadaan psikologis yang berbeda. Ketiga komponen tersebut adalah komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif.

- 1) Komitmen afektif adalah emosional positif kepada organisasi. Meyer dan Allen menempatkan komitmen afektif sebagai komponen yang diinginkan oleh organisasi. Individu yang secara afektif memiliki komitmen yang kuat memiliki tujuan yang sama dengan organisasi dan ingin tetap berada dalam organisasi. Komitmen afektif dapat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik demografi, seperti usia, pekerjaan, jenis kelamin dan tingkat pendidikan. Komitmen afektif merupakan inti dari komitmen organisasi (Mercurio, 2015).
- 2) Komitmen kontinuan adalah komitmen yang berhubungan dengan kebutuhan individu. Pertimbangan individu untuk berkomitmen dengan organisasi didasarkan atas pertimbangan untung-rugi, individu mungkin merasa rugi apabila harus keluar dari organisasi.
- 3) Komitmen normatif adalah komitmen yang memaksa untuk tetap berada dalam organisasi. Komitmen jenis ini ada biasanya dari hasil penekanan individu lain yang ada diorganisasi.

Penerapan komitmen afektif, individu akan merasa semakin memiliki komitmen untuk tim dan organisasi, serta akan merasa lebih positif dan lebih termotivasi dan mengalami kepuasan kerja yang lebih besar. Sangat penting untuk melakukan yang terbaik agar tumbuh komitmen afektif, serta mengurangi ketergantungan tim pada “komitmen berkelanjutan” dan “komitmen normatif”, sehingga tiap individu sadar akan tugas dan kewajibannya.

Individu yang memiliki “komitmen berkelanjutan” dan “komitmen normatif” mungkin akan cepat bosan dan tidak termotivasi. Untuk mendorong perubahan positif, Perlu menghubungkan tujuan individu dengan tujuan dari organisasi. .

Pengembangan komitmen afektif dapat menumbuhkan emosi positif di tempat kerja. Melakukan apa yang dapat dilakukan untuk membantu orang

berkembang adalah cara yang bagus untuk mendorong orang untuk maju, dan menikmati pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pujian secara teratur, dan menciptakan tempat kerja yang sehat, sehingga individu di tempat kerja bahagia dan produktif .

Komitmen organisasional memiliki pengaruh pada kinerja karena dengan adanya komitmen yang tinggi memiliki kecenderungan sikap yang baik, kecintaan dan rasa kewajiban dan tanggung jawab yang tinggi kepada organisasi (Murgianto et al., 2016). Dalam penelitiannya, Murgianto *et al.*, (2016) menggunakan tiga indikator sebagai kontruks penyusun variabel komitmen. Ketiga indikator tersebut adalah:

- 1) Identifikasi dengan tujuan, dalam hal ini individu yang memiliki atau merasa memiliki tujuan yang sama dengan organisasi cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.
- 2) Perasaan keterlibatan, individu yang dilibatkan dalam setiap kegiatan organisasi akan merasa dibutuhkan dan berharga sumbangsihnya kepada organisasi.
- 3) Perasaan loyal, perasaan ini merupakan bentuk dari komitmen afektif, dimana individu memang merasa menjadi bagian dari organisasi.

Selain itu, terdapat beberapa faktor lain yang mempengaruhi komitmen individu kepada organisasi, di antaranya adalah.

- 1) Kepuasan kerja dikaitkan dengan komitmen berdasarkan paradigma *person-environment fit*. Kepuasan kerja menjadi salah satu peranan dalam komitmen organisasional karena alasan individu tetap bekerja atau tidak adalah adanya ketidakpuasan (Dirani dan Kuchinke, 2011).
- 2) Persepsi terpanggil, individu kadang merasa “terpanggil” untuk menjadi bagian organisasi. Meskipun terkorelasi lemah, persepsi terpanggil memiliki hubungan positif pada komitmen organisasi (Duffy dan Dik, 2013).
- 3) Peran stress, dalam setiap aspek di organisasi selalu ada tekanan baik berupa aturan atau konsekuensi dari sebuah pekerjaan. Keberadaan konflik

dan abiguitas deskripsi pekerjaan menjadi faktor penentu terhadap komitmen organisasional (Anton, 2009).

- 4) Pemberdayaan, faktor ini dipandang berasal dari adanya hubungan pimpinan dengan bawahan, yang berperan untuk meningkatkan percaya diri dan motivasi unsur intrinsik pekerjaan. Pandangan psikologi dari pemberdayaan adalah proses motivasi intrinsik, kontrol persepsi, kompetensi, dan pembangkitan energi untuk mencapai tujuan. Dalam konsep manajemen sumberdaya manusia, pemberdayaan merupakan kemampuan menyelesaikan sesuatu dan memobilisasi sumberdaya (Ahmad and Oranye, 2010).
- 5) Ketidakamanan kerja dan perasaan dibutuhkan, faktor ini terkait langsung dengan komitmen afektif, biasanya pada pegawai tetap. Ketidakamanan kerja juga berpengaruh negatif pada pekerja kontrak (De Cuyper *et al*, 2009).
- 6) Distribusi kepemimpinan, bawahan yang mendapatkan kepercayaan dalam hal kepemimpinan memiliki ikatan yang kuat pada pemimpin dan merasa mendapatkan dukungan dalam organisasi. Faktor ini menjadikan komitmen bawahan meningkat sehingga merasa terikat dan mau bekerja dengan lebih baik (Hulpia *et al*, 2009).

b. Budaya organisasi

Menurut kamus bisnis, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan perilaku yang memberikan kontribusi unik kepada lingkungan sosial dan psikologis di organisasi. Ravasi dan Schultz (2006) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi yang dibagikan sebagai pedoman atau peraturan dalam organisasi melalui penentuan cara berperilaku dalam berbagai situasi.

O'Reilly III *et al.*, (dalam Bauer dan Erdogan, 2012: 669-670) menjelaskan tentang profil budaya organisasi (*organizational culture profile*) yang terdiri atas tujuh profil. Ketujuh profil budaya organisasi tersebut adalah

inovatif, agresif, orientasi hasil, stabil, orientasi personil, orientasi tim, dan orientasi detail.



Gambar 2.2 Profil Budaya Organisasi

Sumber: O'Reilly III *et al.*, (dalam Bauer dan Erdogan, 2012: 669-670)

Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang ada dan harus dipegang oleh setiap anggota yang ada di organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi ada untuk mengarahkan perilaku dari anggota organisasi. Adanya keharmonisan dalam budaya organisasi dan nilai-nilai individu anggota organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja (Arifin, 2015). Dalam penelitiannya, Arifin (2015) menggunakan lima indikator budaya organisasi, di antaranya ada kejujuran, integritas, identitas, disiplin dan aturan organisasi.

Budaya yang kuat dikatakan ada di mana staf merespon stimulus karena keselarasan mereka dengan nilai-nilai organisasi. Dalam lingkungan seperti itu, budaya yang kuat membantu perusahaan beroperasi seperti mesin diminyaki, terlibat dalam eksekusi yang luar biasa dengan hanya sedikit penyesuaian dengan prosedur yang ada sesuai kebutuhan. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menumbuhkan budaya yang kuat memiliki nilai-nilai yang jelas yang memberikan karyawan alasan untuk merangkul budaya. Budaya "yang kuat" mungkin sangat bermanfaat untuk perusahaan yang beroperasi di sektor jasa karena anggota organisasi ini bertanggung jawab untuk memberikan layanan dan untuk evaluasi konstituen penting membuat tentang perusahaan. Organisasi dapat

memperoleh manfaat sebagai berikut dari pengembangan budaya yang kuat dan produktif:

- a. Lebih baik menyelaraskan perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan
- b. Karyawan yang tinggi motivasi dan loyalitas
- c. Peningkatan kekompakan tim di antara berbagai departemen dan divisi perusahaan
- d. Mempromosikan konsistensi dan mendorong koordinasi dan kontrol dalam perusahaan
- e. Membentuk perilaku karyawan di tempat kerja, memungkinkan organisasi untuk menjadi lebih efisien

Di mana budaya yang kuat, orang melakukan sesuatu karena mereka percaya itu adalah hal yang benar untuk dilakukan, dan ada risiko dari fenomena lain, *groupthink*. *Groupthink* didefinisikan sebagai "cara cepat dan mudah untuk merujuk pada cara berpikir bahwa orang-orang terlibat ketika mereka sangat terlibat dalam kohesif dalam kelompok, ketika aspirasi anggota 'untuk kebulatan suara menimpa motivasi mereka untuk realistis menilai alternatif tindakan." Ini adalah keadaan di mana bahkan jika mereka memiliki ide yang berbeda, mereka tidak menantang pemikiran organisasi, dan oleh karena itu ada kapasitas berkurang untuk pemikiran inovatif. Hal ini bisa terjadi, misalnya, ada ketergantungan pada figur karismatik sentral dalam organisasi, atau ada keyakinan evangelis di nilai-nilai organisasi, atau juga dalam kelompok mana iklim ramah adalah di dasar identitas mereka (penghindaran konflik). Bahkan, *groupthink* sangat umum dan terjadi sepanjang waktu, di hampir setiap kelompok. Anggota yang menantang sering ditolak atau dilihat sebagai pengaruh negatif oleh anggota kelompok karena mereka membawa konflik.

Dalam penelitian ini, indikator budaya organisasi berasal dari karakteristik primer dan penguatan budaya organisasi. Karakteristik primer terdiri dari inovasi terkait sistem manajemen dan nilai-nilai organisasi yang ada di rumah sakit. Penguatan budaya organisasi terdiri dari penghargaan terhadap pekerjaan dan kegiatan rutinitas.

5. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu aktifitas untuk mempengaruhi perilaku orang agar mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu, disini dapat ditangkap pengertian bahwa jika seseorang telah mulai berkeinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain maka kegiatan kepemimpinan itu telah dimulai. Pengaruh dan kekuasaan dari seseorang pemimpin mulai nampak relevansinya (Thoha, 2004).

Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku orang lain agar melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang dicapai seseorang pemimpin. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan dan kecerdasan mendorong sejumlah orang dua atau lebih agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang terarah pada tujuan bersama (Nawawi dan Handari, 2004).

Menurut Ott (1996) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai proses hubungan antar pribadi yang didalamnya seorang mempengaruhi sikap, kepercayaan, dan khususnya perilaku orang lain. Sedangkan Locke (1991) mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama.

Definisi locke ini mengkategorikan kepemimpinan menjadi tiga elemen yaitu:

- 1) Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi. Kepemimpinan hanya dalam relasi dengan orang-orang lain. Jika tidak ada pengikut, tak ada pemimpin. Dalam definisi itu tersirat premis bahwa para pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.
- 2) Kepemimpinan merupakan suatu proses. Proses kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki suatu otoritas, yaitu harus melakukan sesuatu. Sekedar menduduki posisi itu saja dipandang tidak cukup memadai untuk

membuat seseorang menjadi pemimpin. Menurut Burns (1978) untuk menjadi pemimpin seseorang harus dapat mengembangkan motivasi pengikut secara terus menerus dan mengubah perilaku mereka menjadi responsif.

- 3) Kepemimpinan berarti mempengaruhi orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin mempengaruhi para pengikutnya melalui berbagai cara seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model menjadi teladan, penetapan sasaran.
- 4) Memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Seorang pemimpin dapat dipandang efektif apabila dapat membujuk para pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan pribadi mereka demi keberhasilan organisasi (Bass, 1985).

Hersey dan Blanchard (1992) berpendapat bahwa kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin sendiri, bawahan, serta situasi dimana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa:

- 1) gaya kepemimpinan (k)
- 2) pimpinan (p),
- 3) bawahan (b)
- 4) situasi (s)

Maka dapat dinotasikan sebagai ; $K = (p,b,s)$.

Menurut Hersey dan Blanchard (dalam Stoner, 1996), pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual, sedangkan bawahan

adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setia saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh karena itu seorang pimpinan dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, dimana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan, dan situasi merupakan unsur yang saling terkait satu dengan lainnya dan akan menentukan tingkat keberhasilan.

Pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sebagai respon pada keinginan untuk berhasil dalam pekerjaan, pengalaman, kemampuan, dan kemauan dari bawahan mereka yang harus berubah (Hersey dan Blanchard dalam Stoner, 1996).

Model kepemimpinan situasional menghasilkan perhatian karena merekomendasikan tipe kepemimpinan dinamis dan fleksibel, bukan statis. Motivasi, kemampuan, dan pengalaman para karyawan harus terus menerus dinilai untuk menentukan kombinasi gaya mana yang paling memadai dengan kondisi yang fleksibel dan berubah-ubah. Bila gaya yang dipakai memadai, itu bukan hanya akan memotivasi karyawan tetapi juga akan membantu mengembangkan mereka secara profesional (Hersey dan Blanchard dalam Stoner, 1996).

Menurut House (1996) ada 4 gaya kepemimpinan yaitu gaya direktif, suportif, partisipatif dan delegatif.

- 1) Kepemimpinan yang berorientasi kepada prestasi atau delegatif (*achievement oriented leadership / delegatif leadership*)

Dengan karakteristik : pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang, dan pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut seoptimal mungkin, serta pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan dapat memenuhi tuntutan pemimpinnya.

2) Kepemimpinan direktif (*directive leadership*)

Dengan karakteristik: pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pemimpinnya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana untuk dapat melaksanakan suatu tugas. Gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil

3) Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Dengan karakteristik: pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan dan saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan.

4) Kepemimpinan suportif (*supportive leadership*)

Dengan karakteristik: usaha pemimpin untuk mendekati diri dan bersikap ramah serta menyenangkan perasaan bawahan.

Abi Sujak (1990) pemimpin tidak akan dapat mempengaruhi bawahannya apabila tidak memahami apa yang menjadi kebutuhannya. Oleh karena itu pemimpin harus dapat memahami kebutuhan dari pegawai agar dapat menciptakan kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan suportif sangat efektif diterapkan ketika bawahan sedang melaksanakan tugas-tugas rutin dan tugas-tugas sederhana. Gaya suportif juga efektif digunakan ketika pegawai menghadapi tugas-tugas yang sulit dikerjakan melalui pemberian dorongan semangat dan penanaman rasa percaya diri dari atasan. Gaya kepemimpinan direktif efektif diterapkan ketika bawahan menghadapi tugas-tugas yang tidak rutin dan bersifat kompleks. Gaya kepemimpinan partisipatif efektif ketika pemimpin membutuhkan informasi yang diperlukan dalam rangka mengambil keputusan. Gaya

kepemimpinan delegatif efektif digunakan bawahan tinggal menerima piket jaga dan bawahan bersifat resertif terhadap keputusan-keputusan yang datang dari atas ke bawah serta tidak diikuti sertakan dalam penentuan kegiatan.

b. Fungsi Kepemimpinan

Secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu dalam buku Hadari Nawawi dan M. Martini (2004) adalah:

1) Fungsi Instruktif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya kepada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin. Fungsi ini berarti juga keputusan yang ditetapkan pimpinan tidak akan ada artinya tanpa kemauan mewujudkan perintah tersebut. Selanjutnya perintah tidak akan ada artinya, jika tidak dilaksanakan. Intinya kemampuan pimpinan menggerakkan para pegawainya agar melaksanakan perintah, yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan. Perintah yang jelas dari pemimpin berarti juga sebagai perwujudan proses bimbingan dan pengarahan yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pencapaian tujuan organisasi.

2) Fungsi Konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pemimpin. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang

yang dipimpinnya. Selanjutnya konsultasi dapat dilakukan secara meluas melalui pertemuan dengan sebagian besar atau semua anggota kelompok organisasi. Konsultasi seperti ini dilakukan apabila keputusan yang akan ditetapkan sifatnya sangat penting. Konsultasi dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (*feed back*), yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

3) Fungsi Partisipasi

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga perwujudan pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain. Sehubungan dengan itu musyawarah menjadi hal yang penting dalam kesempatan berpartisipasi melaksanakan program organisasi. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya. Keikutsertaan pemimpin harus tetap dalam fungsi sebagai pemimpin dan bukan pelaksana.

4) Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan seorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah

milih tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin mewujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri. Pemimpin seorang diri tidak akan dapat berbuat banyak dan bahkan mungkin tidak ada artinya sama sekali. Oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan kepada para bawahannya agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

5) Fungsi Pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi dua arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian, pemimpin dalam mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan. Dalam kegiatan tersebut pimpinan harus aktif, namun tidak mustahil untuk dilakukan dengan mengikutsertakan anggota organisasinya. Dengan melakukan kegiatan tersebut berarti pemimpin berusaha mencegah terjadinya kekeliruan atau kesalahan setiap perseorangan dalam melaksanakan beban kerja atau perintah dari pemimpinnya. Kemudian menurut Yukl (1998) fungsi kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai untuk bekerja keras, memiliki semangat kerja yang tinggi dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok yang bertujuan untuk membantu organisasi bergerak ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, inti kepemimpinan bukan terletak pada kedudukannya dalam organisasi, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai

pemimpin.

Menurut Yukl (1998) fungsi kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai untuk bekerja keras, memiliki semangat kerja yang tinggi dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok yang bertujuan untuk membantu organisasi bergerak ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, inti kepemimpinan bukan terletak pada kedudukannya dalam organisasi, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin.

c. Sifat Kepemimpinan

Sifat kepemimpinan yang sukses dapat dijelaskan sebagai berikut (Amirullah dan Budiyono, 2004) :

1) Watak dan kepribadian yang terpuji

Seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji, agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi memercayainya.

2) Keinginan melayani bawahan

Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Pemimpin harus mendengarkan pendapat bawahan dan mempunyai keinginan untuk membantu bawahan menimbulkan dan mengembangkan keterampilan yang dimiliki mereka agar karir mereka meningkat.

3) Memahami kondisi lingkungan

Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi di sekitarnya, tetapi juga dituntut untuk memiliki pengertian yang memadai sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahannya.

4) Intelegensi yang tinggi

Seorang pemimpin dituntut untuk mempunyai kemampuan berpikir pada taraf yang tinggi guna menganalisis problem dengan efektif, belajar

dengan cepat dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami dan menggali ilmu.

5) Berorientasi ke depan

Seorang pemimpin harus memiliki intuisi, kemampuan memprediksi dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.

6) Sikap terbuka dan lugas

Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru yang dipandang mampu memberi nilai guna yang efisien dan efektif bagi organisasi. Lugas dalam arti bersifat apa adanya namun konsisten pendiriannya.

Stogdil dalam bukunya *Personal Factor Associated With Leadership* yang dikutip oleh A. Lee dalam bukunya *Managing Theories and Prescriptions* menyatakan bahwa pimpinan harus mempunyai kelebihan (Kartono, 2008), yaitu:

- 1) Kapasitas yaitu kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara atau Verbal, Facilid, keaslian, kemapuan menilai.
- 2) Prestasi/*Achievement* yaitu ilmu pengetahuan, gelar kesarjanaan, dan lain-lain.
- 3) Tanggungjawab yaitu kemandirian, berinisiatif, tekun, ulet, percaya diri, agresif, dan punya hasrat untuk unggul.
- 4) Partisipasi yaitu aktif, memiliki sosiabilitas tinggi, maupun bergaul, kooperatif atau suka bekerjasama, mudah menyesuaikan diri, punya rasa humor.
- 5) Status yaitu meliputi kedudukan sosial-ekonomi yang cukup tinggi, populer, tenang.

d. Teori Kepemimpinan

Penelitian-penelitian dan teori-teori kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan (Handoyo, 2003):

- 1) Pendekatan kesifatan, memandang kepemimpinan sebagai suatu kombnasi sifat- sifat (*trait*) yang tampak.

- 2) Pendekatan perilaku, mengidentifikasi perilaku-perilaku (*behaviours*) pribadi yang berhubungan dengan kepemimpinan efektif.
- 3) Pandangan situasional tentang kepemimpinan menganggap bahwa kondisi yang menentukan efektivitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi tugas-tugas yang dilakukan., keterampilan dan pengharapan bawahan, lingkungan organisasi, pengalaman masa lalu pemimpin dan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan “*contingency*” pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

e. Pemimpin vs Manajer

Pemimpin yang sering disebut *leader* adalah seseorang yang terlibat bersama para pengikutnya dalam upaya untuk mencapai tujuan-tujuan, baik dirinya sendiri maupun tujuan-tujuan bagi para pengikutnya. Tugas seseorang *leader* adalah mengarahkan para anak buahnya kepada pencapaian tujuan-tujuan bersama dan menjadi pemimpin tidak bisa terjadi seketika, tetapi membutuhkan perjalanan yang tidak singkat (Burns, 1998 ; Bennis dalam Hit, 1993), memberikan pandangan secara umum tentang kepemimpinan dan dikatakan bahwa proses menjadi pemimpin identik dengan proses menjadi manusia seutuhnya.

Perbedaan terbesar antara manajer dan pemimpin adalah cara mereka memotivasi orang-orang yang bekerja atau mengikuti mereka, dan ini menetapkan nada untuk aspek-aspek lain sebagian besar dari apa yang mereka lakukan. Kebanyakan pada keadaannya memiliki keduanya dalam mengelola pekerjaan, terutama pada keadaan yang sulit bertindak sebagai pemimpin.

Tabel 2.4 menunjukkan perbedaan antara menjadi pemimpin dan menjadi manajer. Hal ini, tentu saja, karaktersitik ilustratif, dan ada seluruh spektrum antara baik ujung skala ini sepanjang yang bisa berkisar peran masing-masing. Dan banyak orang memimpin dan mengelola pada saat yang sama, sehingga dapat menampilkan kombinasi dari perilaku.

Tabel 2.4 Perbedaan Pemimpin dan Manajer Berdasarkan Warren Bennis

Pemimpin	Manajer
1. Menginovasi	Mengelola
2. Orisinil	Tiruan
3. Mengembangkan	Mempertahankan
4. Berfokus pada orang	Berfokus pada sistem dan struktur
5. Membangkitkan kepercayaan	Bergantung pada pengawasan
6. Melihat perspektif jangka panjang	Melihat jangka pendek
7. Bertanya apa dan mengapa	Bertanya kapan dan bagaimana
8. Menatap masa depan	Melihat hasil pokok
9. Melahirkan sesuatu	Meniru yang sudah ada
10. Menentang	Menerima status quo
11. Dirinya sendiri	Prajurit yang baik
12. Melakukan hal-hal yang benar	Melakukan hal-hal yang benar

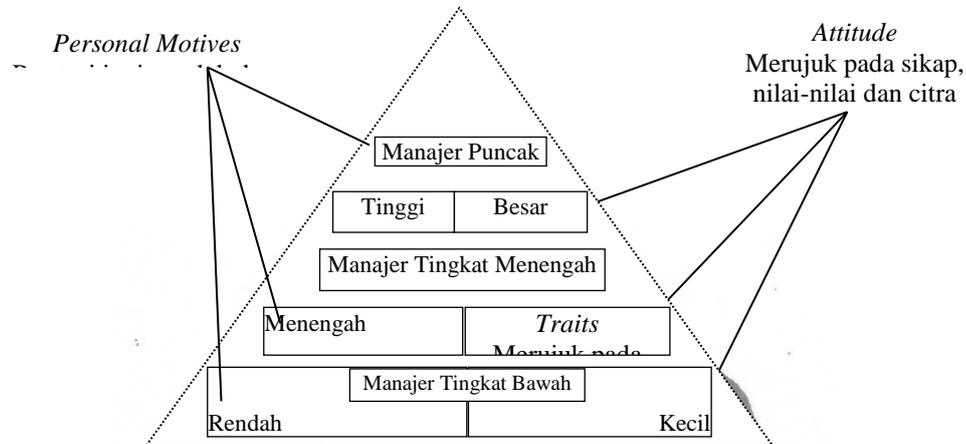
Sumber : Terry, 2006

Dengan paparan pada Tabel 2.4 jelas ada perbedaan pemahaman manajer dan kepemimpinan. Para pemimpin memiliki pembawaan sejak lahir yang memungkinkan mereka memimpin orang lain. Teori perilaku menyatakan bahwa isu utama dalam kepemimpinan adalah menjadikan pemimpin efektif atau gaya kepemimpinan terbaik. Keefektifan pemimpin menggunakan gaya khusus untuk memimpin perorangan dan kelompok dalam mencapai tujuan tertentu akan menghasilkan moral dan produktivitas yang tinggi. Sedangkan teori lontijensi menyatakan bahwa keefektifan personalitas, gaya, atau perilaku pemimpin tergantung pada sejauhmana pemimpin mampu menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi (Terry, 2006).

f. Klasifikasi Kepemimpinan

Klasifikasi secara tradisonal atas fungsi-fungsi manajeemn menggambarkan bagaimana manajer mengerjakan apa yang mereka harus kerjakan (aktivitas yang dilaksanakan) untuk mencapai tujuan (hasil kerja) melalui sumber daya manusia serta pemanfaatan sumber daya lainnya (Kast, 1991 ; Rakich, 1992 ; Shortell & Kaluzny, 1983). Walaupun cara pendekatan, gaya dan metode yang digunakan

akan berbeda, karena adanya perbedaan sifat dan ruang lingkup tanggung jawab masing-masing tingkat terlihat pada Gambar 2.3.



Gambar 2.3 Skema Arahan Manajer Rumah Sakit
(Kast, 1991 ; Rakich, 1992 ; Shortell & Kaluzny, 1983)

Tiga tingkatan pada level manajemen yakni eksekutif, manajer/pimpinan dan karyawan.

1) Tingkat Tinggi (*executive*) atau disebut Manajer Puncak

Kompetensi apa yang dibutuhkan, hal ini sangat tergantung pada organisasi apa mereka bergerak dengan melakukan analisis terhadap kebutuhan dan dinamika perubahan lingkungan. Tapi pada umumnya pada tingkat pimpinan/ eksekutif diperlukan beberapa kompetensi, yakni:

a) Pemikiran strategis (*strategic thinking*);

Pemikiran strategis adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi reaksi strategis (*strategic thinking*) secara optimum.

b) Pemimpin perubahan (*change leadership*)

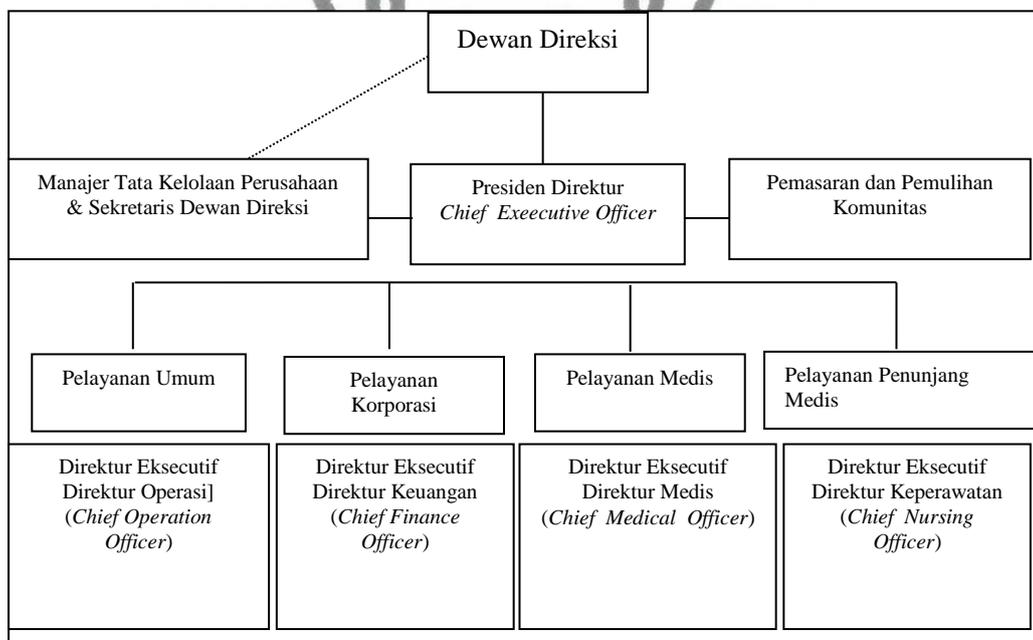
Dari aspek pemimpin perubahan kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai atau karyawan terkait. Pemahaman atas visi organisasi oleh para karyawan dapat bertindak sebagai sponsor inovasi dan

“*entrepreneurship*” terutama dalam mengalokasikan sumber daya organisasi sebaik mungkin untuk menuju kepada proses perubahan.

c) Manajer Pelanggan (*relationship management*)

Sedangkan kompetensi *relationship management* adalah kesempatan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan semua pihak terkait baik dengan unsur pemerintah, masyarakat, maupun *stakeholder* lainnya. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

Bagi RS swasta istilah pemimpin atau pejabat bisa bermacam-macam istilah, contohnya adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Finance Officer*) atau COO (*Chief Operation Officer*) sering dikenal kata direktur (*director*) yang artinya sedemikian luas dan biasa diterjemahkan dengan istilah “kepala” atau “pimpinan”. Hanya dalam dunia bisnis murni, kata direktur (*director*) dipakai lebih pasti secara teknis, seperti misalnya “*board of directors*” (Barry, 2006), dan ini ditunjukkan pada gambar 2.4 tentang pembagian tingkatan manajemen RS di Indonesia.

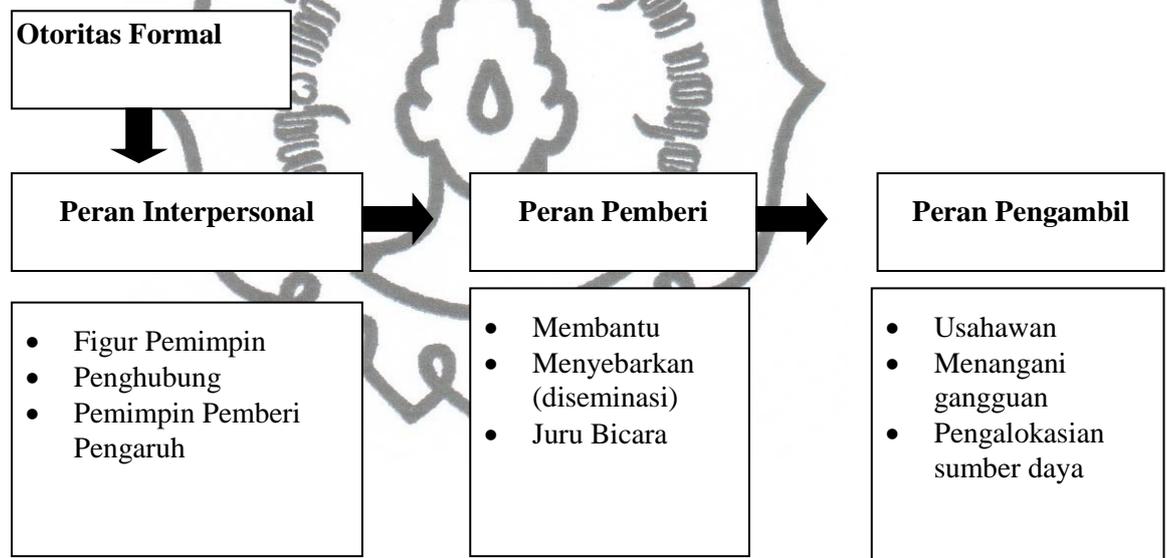


Gambar 2.4. Struktur Organisasi Umum Rumah Sakit (Barry, 2006)

2) Tingkat Manajer

Pada tingkat manajer, paling tidak diperlakukan aspek-aspek kompetensi seperti: fleksibilitas, change implemntation, interpersonal understanding dan empowering. Aspek fleksibilitas adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial; apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.

Peranan manajer disini adalah sikap atau aktivitas yang berhubungan dengan posisi seorang manajer karena otoritas dan statusnya. Identifikasi peran seorang manajer berdasar klasifikasi Mintzberg adalah peran interpersonal, peran pemberi informasi dan peran pengambil kebijakan tergambar pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5 Peran Manajer Rumah Sakit (Barry, 2006)

Peran interpersonal biasanya berada pada manajer senior, contoh aktivitas interpersonal adalah sebagai pemimpin atau pelaku kunci atau aktivitas lainnya yang bersifat simbolik. Peran sebagai pemberi informasi adalah pemantauan, penyebar luasan informasi serta juru bicara, sedangkan peran pengambil kebijakan adalah dalam hal aktivitas yang berhubungan dengan masalah *entrepreneurship* (Sebenarnya yang lebih tepat adalah agen pembaharuan), penanganan gangguan, pengalokasian sumber daya dan sebagai negoisiator. Di samping pembagian agen pembaharuan, penanganan gangguan, sebagai negoisiator sebenarnya ada peran lain yang lebih khas yaitu kombinasi dari ketiga peran tadi, yaitu peran pengambil

keputusan. Dalam pembahasan sesuai dengan gambar 2.5 pokok bahasan menyangkut dua pokok utama yakni posisi organisasi dan tingkat otoritas dan luasnya tanggung jawab serta aktivitas. Pembatasan ini jelas akan membawa konsekuensi lebih jauh baik pada tataran konseptual maupun perilaku organisasinya sebelum melangkah ke detail inti permasalahan kompetensi untuk menghindari kerancuan konseptual terlebih dahulu menjelaskan cakupan (*scope*) kata “pimpinan” (Collin, 2003).

3) Tingkat Pelaksana

Pada tingkat karyawan diperlukan kuitas kompetnsi seperti fleksibilitas; kompetensi motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu; kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

6. Promosi Kesehatan Rumah Sakit (PKRS)

a. Pengertian

Departemen Kesehatan RI (2003) menjelaskan, Promosi Kesehatan Rumah Sakit (PKRS) adalah upaya promosi kesehatan yang dilakukan oleh petugas rumah sakit untuk masyarakat di rumah sakit dan masyarakat di lingkungan sekitar rumah sakit. Jones, Perkins & Simnett (1999) menggambarkan promosi kesehatan di rumah sakit sebagai pencegahan penyakit yang paling utama, tidak membosankan pasien karena banyak cara yang dapat digunakan dan dapat dilaksanakan bersamaan dengan pengobatan yang diberikan oleh tim medis rumah sakit.

b. Tujuan

Tujuan PKRS adalah memberdayakan masyarakat untuk memelihara, meningkatkan serta melindungi kesehatan melalui peningkatan pengetahuan, kemauan dan kemampuan yang dilakukan dari, oleh dan untuk masyarakat di lingkungan rumah sakit, dalam rangka mewujudkan rumah sakit yang sehat.

c. Manfaat

1) Manfaat pada pasien :

- a) Meningkatkan pengertian dan sikap pasien tentang penyakit yang dideritanya, sehingga berkeinginan untuk mempercepat penyembuhan dan pemulihan serta mencegah terserang kembali oleh penyakit yang sama.
 - b) Meningkatkan pengertian/pengetahuan dan sikap tentang penggunaan fasilitas kesehatan secara tepat dan benar.
- 2) Manfaat pada keluarga pasien :
- a) Mengerti dan bersikap mendukung, baik moril maupun materiil kepada pasien dalam upaya penyembuhan penyakitnya.
 - b) Membantu upaya pencegahan agar keluarga pasien tidak tertular penyakit yang sama.
 - c) Membantu pasien yang sudah sembuh untuk meningkatkan kesehatan agar penyakitnya tidak terulang.
- 3) Manfaat untuk masyarakat di lingkungan rumah sakit
- a) Mengerti dan bersikap mendukung dalam upaya pencegahan penyakit menular.
 - b) Mempraktekkan perilaku hidup bersih dan sehat.
 - c) Menjaga dan meningkatkan kondisi lingkungan yang bersih dan sehat.
- 4) Manfaat untuk rumah sakit
- a) Mengembangkan pelayanan paripurna yang meliputi memperpendek lama perawatan, mencegah komplikasi, menurunkan infeksi nosokomial dan menurunkan angka kematian.
 - b) Menciptakan rumah sakit yang bersih dan sehat.
 - c) Mencerminkan kinerja petugas rumah sakit yang disiplin dengan perilaku bersih, sehat dan ramah lingkungan.

d. Sasaran Primer PKRS

Sasaran primer merupakan mitra langsung dalam PKRS, sasaran ini meliputi :

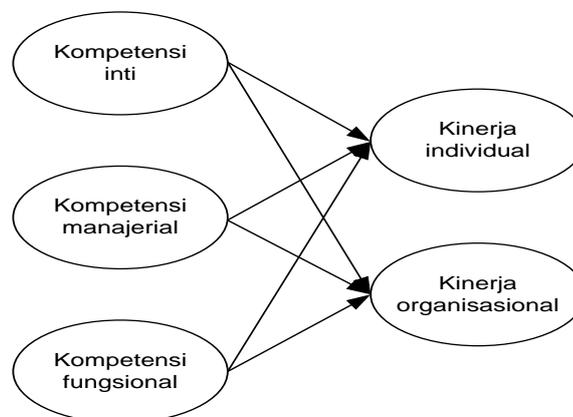
- 1) Pasien yang sedang sakit akut; seseorang yang memerlukan perhatian untuk dibantu/diselamatkan dari ancaman maut/penderitaannya.
- 2) Pasien yang sedang dalam penyembuhan; seseorang yang sedang dalam proses kesembuhan dari penyakitnya.
- 3) Pasien dengan penyakit kronis; seseorang yang karena sifat penyakitnya yang menahun dapat bertindak agresif, apatis atau menarik diri.
- 4) Keluarga pasien; mereka yang peduli terhadap kesembuhan pasien.

PKRS merupakan upaya penyuluhan yang fokus sasarannya adalah pasien dan keluarganya. Pokok garapannya adalah perilaku dengan segala faktor yang mempengaruhinya. PKRS ini apabila dilaksanakan dengan baik akan dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan mutu pelayanan dan citra suatu rumah sakit.

Kerangka Berpikir

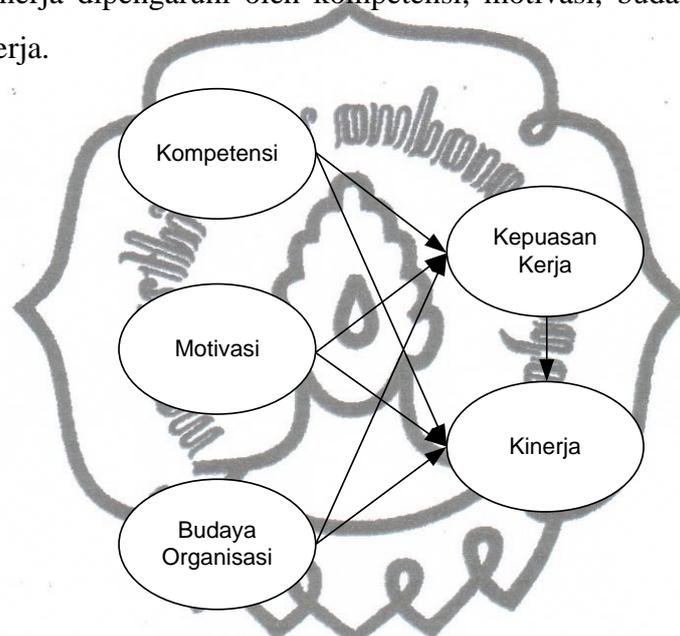
1. Hubungan Antar Variabel

Model hubungan kompetensi-kinerja di antaranya diteliti oleh Zaim *et al.*, (2013). Penelitian ini mengambil subyek industri jasa yang ada di negara Turkey. Model hubungan kompetensi-kinerja dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Tiga komponen kompetensi menjadi variabel bebas, yaitu kompetensi inti (*core competencies*), kompetensi manajerial, dan kompetensi fungsional. Kinerja individual dan kinerja organisasional menjadi variabel terikatnya.



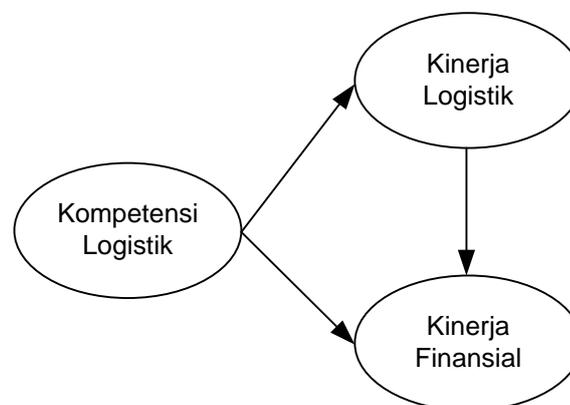
Gambar 2.6 Model Hubungan Kompetensi-Kinerja (Zaim *et al.*, 2013)

Arifin (2015) meneliti tentang kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi pada kepuasan kerja dan kinerja guru SLTA. Subyek penelitian ini adalah guru SMA dengan lokasi penelitian di Kota Jayapura. Model SEM digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian ini. Tiga variabel, kompetensi, motivasi, dan budaya organisasi digunakan sebagai variabel bebas yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai variabel terikat sekaligus variabel mediasi. Variabel kinerja dipengaruhi oleh kompetensi, motivasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja.



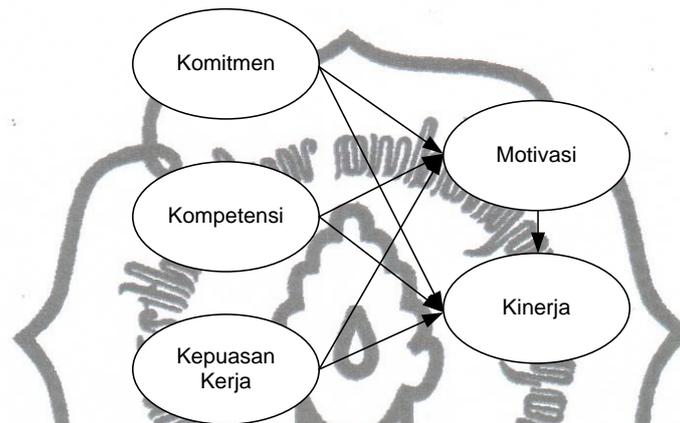
Gambar 2.7 Model Kinerja (Arifin, 2015)

Shang dan Marlow (2007) meneliti Model kompetensi pada kinerja di bidang manajemen *supply-chain*. Penelitian ini mengambil subyek perusahaan manufaktur yang berlokasi di negara Taiwan. Kompetensi menjadi variabel bebas yang mempengaruhi kinerja di bidang logistik dan finansial.



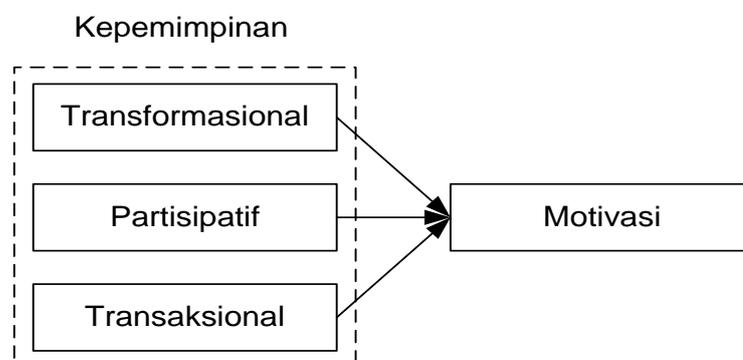
Gambar 2.8 Model Hubungan Kompetensi-Kinerja (Shang dan Marlow, 2007)

Murgianto *et al.*, (2016) meneliti pengaruh komitmen, kompetensi, kepuasan kerja pada motivasi dan kinerja. Subyek dalam penelitian ini adalah pegawai di Kantor Pelayanan Terpadu yang ada di Provinsi Jawa Timur. Variabel yang digunakan adalah komitmen, kompetensi, kepuasan kerja sebagai prediktor pada variabel motivasi dan kinerja.



Gambar 2.9 Model Kinerja (Murgianto *et al.*, 2016)

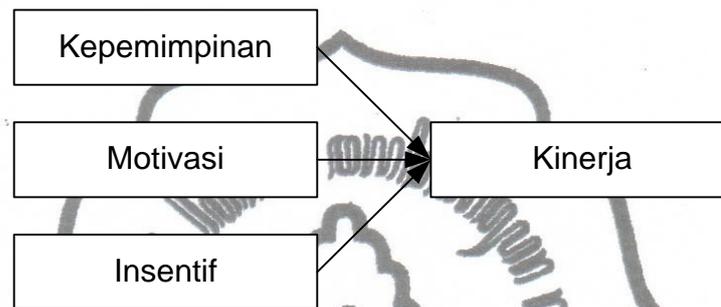
Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi menemukan pengaruh positif, terutama pada gaya kepemimpinan partisipatif dan transformasional (Alghazo dan Al-Anazi, 2016). Dalam penelitiannya, Alghazo dan Al-Anasi menggunakan variabel tipe gaya kepemimpinan, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan partisipatif dan gaya transaksional. Penelitian serupa kepemimpinan pada motivasi juga dilakukan oleh Khuong dan Hoang (2015). Adapun model yang dapat digambarkan dalam penelitian tersebut adalah sebagai berikut.



Gambar 2.10 Model Hubungan Kepemimpinan-Motivasi

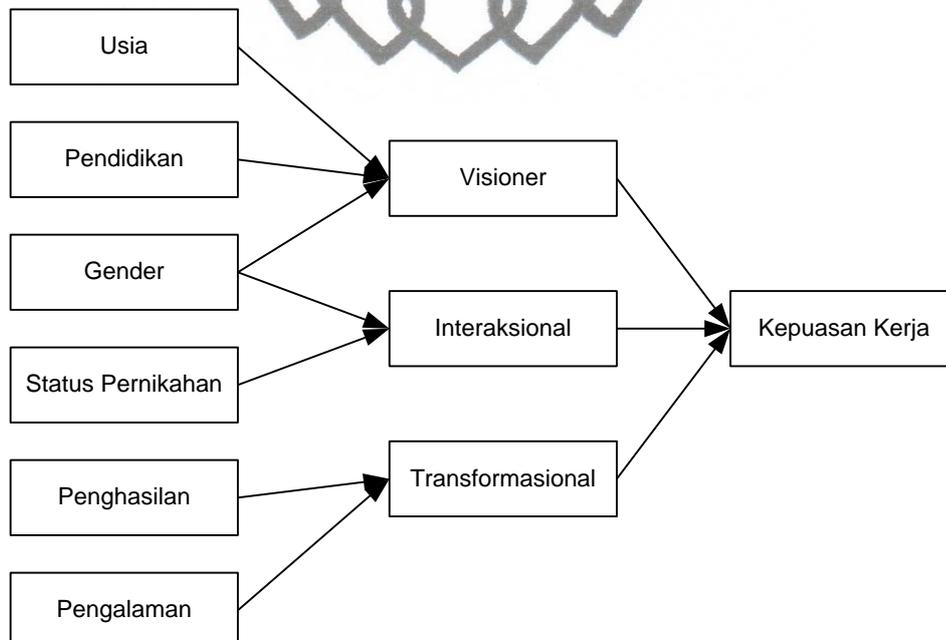
(Alghazo dan Al-Anazi, 2016)

Penelitian lain yang dilakukan Elqadri *et al.*, (2015) menganalisis pengaruh kepemimpinan pada kinerja karyawan. Dalam penelitiannya, kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja selain ada faktor motivasi dan insentif. Model yang digunakan Elqadri *et al.*, (2015) adalah sebagai berikut.



Gambar 2.11 Model Hubungan Kepemimpinan-Kinerja (Elqadri *et al.*, 2015)

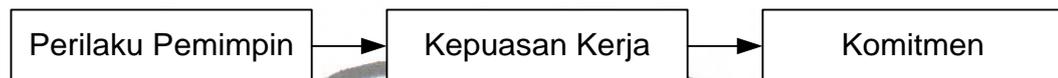
Baltaci *et al.*, (2012) meneliti pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, selain itu juga ditambahkan variabel demografi untuk memprediksikan kecenderungan terhadap satu gaya kepemimpinan tertentu. Model penelitian dari Baltaci *et al.*, (2012) ditunjukkan sebagai berikut.



Gambar 2.12 Model Hubungan Kepemimpinan-Kepuasan Kerja

(Baltaci *et al.*, 2012)

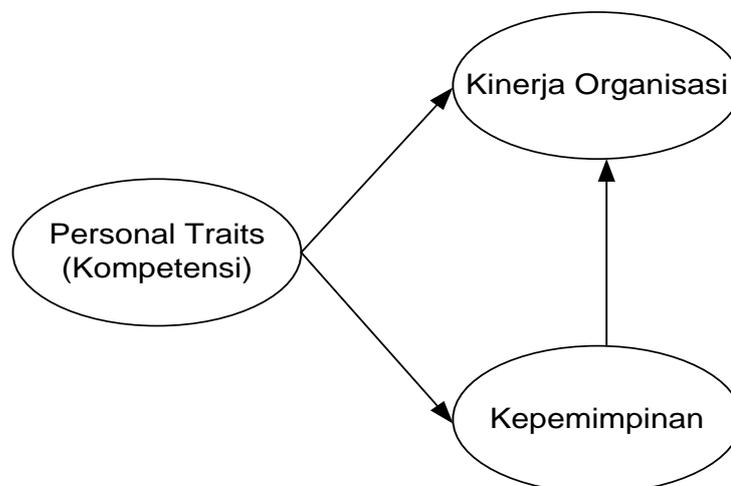
Stander dan Rothmaan (2008) melakukan penelitian tentang kepemimpinan dan kaitannya dengan kepuasan kerja serta komitmen organisasi. Dalam penelitian tersebut, Stander dan Rothmann menemukan perilaku dari kepemimpinan berpengaruh positif pada kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif pada komitmen organisasi. Model dalam penelitian tersebut ditunjukkan sebagai berikut.



Gambar 2.13 Model Hubungan Kepemimpinan-Kepuasan Kerja-Komitmen

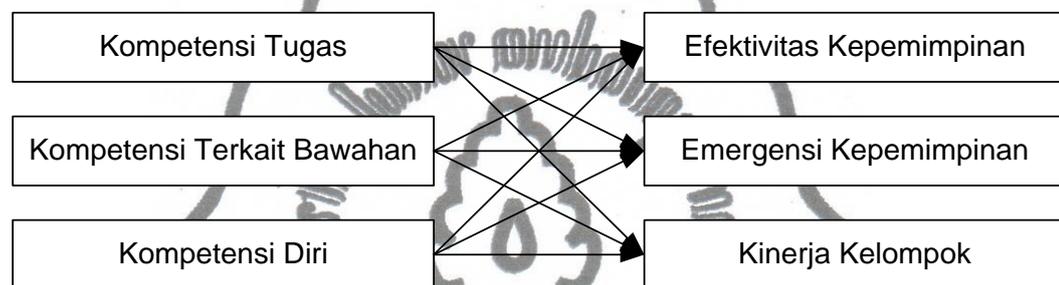
(Stander dan Rothmann, 2008)

Dua penelitian dari Shih et al., (2009) dan Vaculik et al., (2014) meneliti tentang hubungan kompetensi terhadap kepemimpinan. Shih et al., (2009) menggunakan karakter personal (*personal traits*) yang merupakan bagian dari kompetensi untuk memprediksi pengaruh kepemimpinan dan kinerja organisasi. Personal traits terdiri dari *agreeableness*, *conscientiousness*, *extroversion*, *neuroticism*, dan *openness to experience*. Variabel kepemimpinan dibentuk berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kompetensi kesadaran kondisi sekitar, pemikiran strategis, pengetahuan dalam menerapkan profesionalisme, manajemen hubungan interpersonal, manajemen tugas dan penetapan. Model yang digunakan dalam penelitian Shih et al., (2009) adalah seperti berikut.



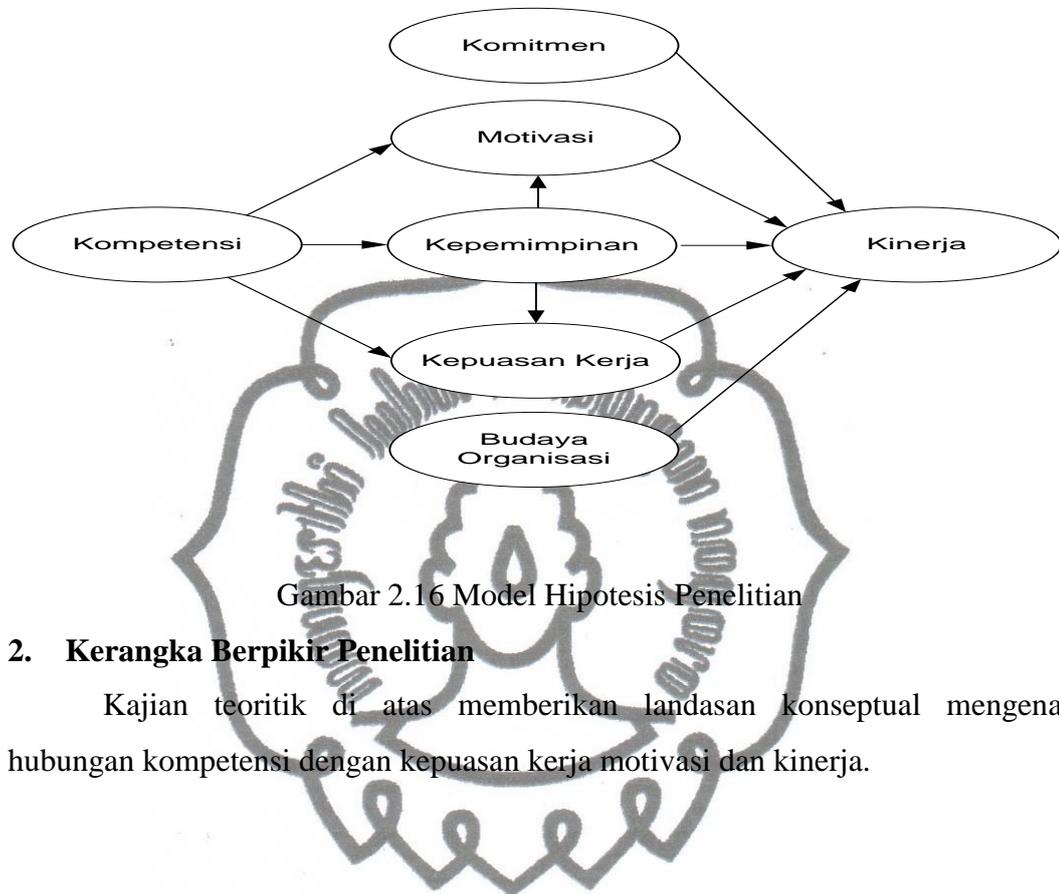
Gambar 2.14 Model Hubungan Kompetensi-Kepemimpinan-Kinerja Organisasi
(Shih et al., 2009)

Vaculik et al., (2014) menggunakan tiga faktor kompetensi, yaitu kompetensi tugas, kompetensi terhadap bawahan, dan kompetensi diri yang dikaitkan efektivitas kepemimpinan, *self-efficacy* kepemimpinan, emergensi kepemimpinan dan kinerja kelompok. Model analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Adapun pembentukan model dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.15 Model Hubungan Kompetensi-Kepemimpinan-Kinerja Organisasi (Vaculik et al., 2014)

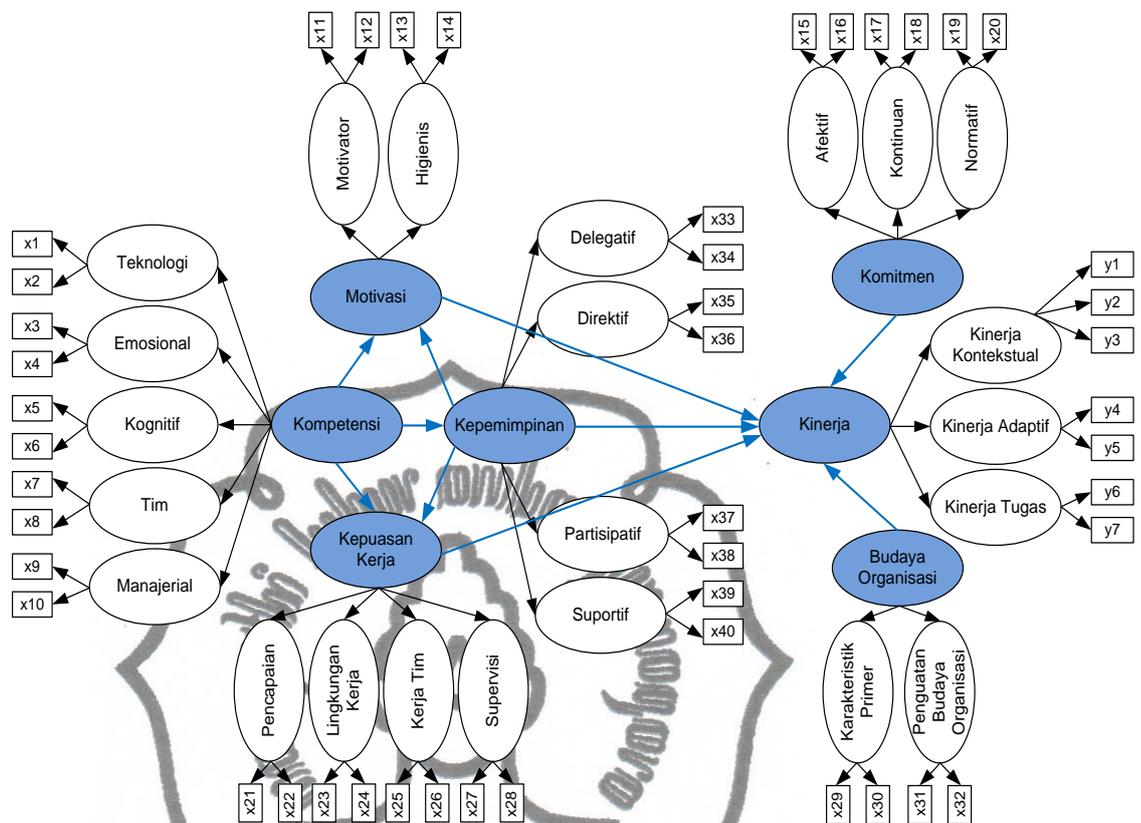
Berdasarkan beberapa model penelitian yang sudah ada, dapat disimpulkan bahwa kompetensi dapat memberikan pengaruh pada motivasi, kepuasan kerja dan kinerja. Variabel kinerja murni menjadi variabel endogen, sedangkan motivasi dan kepuasan kerja merupakan endogen terhadap kompetensi manajer. Model hipotesis dalam penelitian ini dapat direpresentasikan sebagai berikut.



Gambar 2.16 Model Hipotesis Penelitian

2. Kerangka Berpikir Penelitian

Kajian teoritik di atas memberikan landasan konseptual mengenai hubungan kompetensi dengan kepuasan kerja motivasi dan kinerja.



Gambar 2.17 Kerangka Berpikir Penelitian

Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut:

Kompetensi individu dibentuk karena ada peran motif (Spencer and Spencer, 1993; Murgianto *et al.*, 2016), kompetensi berpengaruh pada motivasi salah satunya adalah pada motivasi intrinsik (Elliot et al., 2000). Kompetensi yang dibentuk dari faktor intrinsik dan ekstrinsik memiliki konsep yang serupa dimana motivasi juga ditentukan oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik. Kompetensi yang dimiliki individu menentukan motivasi individu karena individu merasa percaya diri terhadap kemampuan yang dimiliki.

Motivasi juga ditentukan oleh karakteristik pribadi atau *traits* (Latham dan Pinder, 2005), hal serupa dimana kompetensi juga dibentuk oleh karakter pribadi (Spencer dan Spencer, 1993). Hogan dan Shelton (dalam Latham dan

Pinder, 2005) berpendapat kemampuan sosial, kemampuan belajar merupakan hal penting untuk memotivasi guna mencapai yang ditujukan. Kemampuan dan keahlian merupakan bagian dari kompetensi yang dimiliki individu. Kemampuan yang dimiliki individu mampu memberikan dorongan, rasa percaya diri, dan keyakinan bahwa yang dilakukannya akan berhasil.

Dalam konsep Teori Determinasi Diri (*Self Determination Theory*/SDT) motivasi dan personalitas individu merupakan faktor yang mampu membangkitkan kemampuan yang terpendam yang ada dalam diri individu (Ryan dan Deci, 2000). Motivasi dalam diri dan integritas personalitas memerlukan kompetensi, hubungan, dan juga otonomi. Motivasi sendiri terkait dengan energi, direksi, ketekunan dan kesetaraan. Terkait hal ini, membedakan antara motivasi yang berasal dari dalam diri dan motivasi yang berasal dari luar diri. Motivasi dalam diri ini yang terkait erat dengan kompetensi yang dimiliki individu. Oleh karenanya hipotesis penelitian H_1 sebagai berikut:

H_1 : Kompetensi manajer rumah sakit berpengaruh positif pada motivasi.

Kompetensi sendiri merupakan wujud perilaku dari individu yang meliputi karakter, motif, bawaan, sikap dan konsep diri sebagai aspek intrinsik (tersembunyi) dan keahlian serta pengetahuan sebagai faktor ekstrinsik (tampak) (Spencer and Spencer, 1993). Karakter, motif, dan konsep diri menentukan standar individu terkait sesuatu, tidak terkecuali dalam hal standar kerja. Untuk mencapai hasil yang optimal dibutuhkan pengetahuan, kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan jenis pekerjaan. Pencapaian standar kerja yang sesuai dengan karakter, motif dan konsep diri individu memberikan kepuasan kerja yang optimal.

Pembentuk kepuasan kerja selain dari faktor pekerjaan seperti gaji, imbalan, penghargaan, juga datang dari nilai moral, kreativitas, tanggung jawab, aktivitas dan lain sebagainya yang merupakan faktor perilaku (Aziri, 2011). Perilaku individu dapat berasal dari karakter yang dimiliki individu. Perilaku juga ditentukan dari nilai-nilai yang ada pada individu. Selain itu, individu puas dengan hasil kerja yang didukung pengetahuan dan keahlian yang dimiliki, yang

merupakan wujud kompetensi. Oleh karenanya hipotesis penelitian H₂ sebagai berikut:

H₂ : Kompetensi manajer rumah sakit berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

Motivasi baik dari konsep kebutuhan Maslow maupun konsep motivasi Herzberg merupakan bentuk dorongan individu dalam melakukan suatu kegiatan. Konsep motivasi Maslow merupakan konsep motivasi yang lebih umum, sedangkan konsep motivasi Herzberg lebih khusus pada motivasi kerja (Pardee, 1990; Ozguner dan Ozguner, 2014). Dorongan individu melakukan segala aktivitas dituntut pada pemenuhan terhadap tujuan tertentu.

Dorongan yang berasal dari kebutuhan menyebabkan individu termotivasi untuk memenuhinya. Pemenuhan atas kebutuhan ditentukan dari hasil yang dikerjakan individu. Karenanya individu berusaha memenuhi target hasil kerjanya untuk mendapatkan hasil yang optimal. Hasil yang optimal diperoleh dari kinerja yang optimal pula. Oleh karenanya hipotesis penelitian H₃ sebagai berikut:

H₃ : Motivasi berpengaruh positif pada kinerja.

Kepuasan kerja merupakan gambaran perasaan yang datang dari persepsi bahwa pekerjaan tersebut mampu memberikan pemenuhan baik secara psikologis maupun materi (Aziri, 2011). Pemenuhan secara psikologis merupakan bentuk perasaan yang dirasakan terkait dengan hasil pekerjaan, perasaan gembira atau sedih, perasaan puas dan tidak puas dan sebagainya. Perasaan secara psikologi ini tidak terlepas dari tercapainya persepsi kerja dalam bentuk materi. Pencapaian kerja dalam bentuk materi terwujud melalui standar hasil pekerjaan. Standar hasil pekerjaan ini dapat berasal dari SOP maupun standar dari diri.

Kinerja merupakan wujud perilaku dan dampaknya pada yang menjadi tujuan organisasi (Viswesvaran dan Ones, 2000; Grant, 2008). Dari definisi tersebut kinerja dapat diartikan semua hal yang berhubungan dengan kegiatan dan aktivitas manusia dan yang dihasilkan dari kegiatan dan aktivitas tersebut. Kegiatan dan aktivitas serta dampak yang dihasilkan harus sesuai dengan yang menjadi standar organisasi.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja dapat digambarkan dengan beberapa model, salah satunya adalah model kepuasan kerja mempengaruhi

kinerja (Judge et al., 2001). Penjelasan hubungan ini berdasarkan asumsi bahwa kondisi moral yang tinggi akan memberikan peningkatan produktivitas. Kondisi psikologi yang positif pada individu yang berasal dari kepuasan kerja akan memberikan perilaku positif sehingga memberikan pencapaian kerja yang maksimal. Oleh karenanya hipotesis penelitian H₄ sebagai berikut:

H₄ : Kepuasan kerja berpengaruh positif pada kinerja.

Komitmen merupakan bentuk keterikatan individu pada organisasi. Keterikatan yang menyebabkan individu tidak hanya terus berada dalam organisasi, sekaligus memberikan yang terbaik pada organisasi (Mayer-Allen, 1991). Keinginan individu dalam memberikan yang terbaik pada organisasi merupakan bentuk dari kinerja. Komitmen organisasi memprediksi variabel kerja seperti omset, perilaku warga organisasi, dan prestasi kerja. Beberapa faktor seperti peran stres, pemberdayaan, ketidakamanan kerja dan kerja, dan distribusi kepemimpinan telah terbukti dihubungkan dengan komitmen organisasi.

Saari dan Judge (2004) memandang dan mengaitkan kepuasan kerja dapat dengan perilaku. Tiga hal mendasar terkait dengan kepuasan kerja adalah, penyebab adanya perilaku yang menyebabkan kepuasan kerja, hasil dari adanya kepuasan kerja positif dan negatif, serta pengukuran dan pengaruh dari adanya perilaku yang berasal dari kepuasan kerja.

Kaitan kinerja dengan komitmen juga dipengaruhi oleh konsep stress dan keamanan kerja (Park, 2007; Cuyper et al., 2009; Unsal et al., 2012). Tingkat stress tinggi dan keamanan kerja yang rendah cenderung menurunkan komitmen seseorang kepada organisasi, sehingga individu tersebut berusaha untuk mencari pekerjaan dengan keamanan kerja yang tinggi dan tingkat stress yang rendah. Dengan tingkat keamanan kerja yang tinggi dan individu merasa nyaman maka kinerja yang diberikan kepada organisasi pun akan maksimal. Dengan kata lain bahwa komitmen yang berkaitan dengan kondisi stress dan keamanan kerja mempengaruhi kinerja individu.

Faktor-faktor penentu kinerja, yang meliputi perhatian manajer, desain pekerjaan, kompensasi, kondisi kerja, hubungan sosial (lingkungan kerja), peluang jangka panjang, peluang alternatif di tempat lain, tingkat aspirasi dan

kebutuhan pendapatan (Aziri, 2011). Faktor semacam peluang jangka panjang, peluang alternatif, tingkat aspirasi dan kebutuhan pendapatan merupakan bentuk dari komitmen kontinuan. Seperti diutarakan oleh Mayer-Allen (1991), faktor yang berupa perilaku warga organisasi dan prestasi kerja yang dipengaruhi komitmen merupakan bentuk dari kinerja individu. Oleh karenanya hipotesis penelitian H₅ sebagai berikut:

H₅ : Komitmen berpengaruh positif pada kinerja.

Adanya keharmonisan dalam budaya organisasi dan nilai-nilai individu anggota organisasi dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja (Arifin, 2015). Bentuk keharmonisan ini merupakan bentuk *personal fit* pada organisasi. Kesesuaian nilai-nilai individu dengan organisasi mampu memberikan moral yang tinggi, dan moral yang tinggi pada individu mampu meningkatkan produktivitas (Judge et al., 2001).

Budaya organisasi merupakan asumsi-asumsi yang dibagikan sebagai pedoman atau peraturan dalam organisasi melalui penentuan cara berperilaku dalam berbagai situasi (Ravasi dan Schultz, 2006). Budaya organisasi merupakan nilai-nilai yang ada dan harus dipegang oleh setiap anggota yang ada di organisasi atau perusahaan. Budaya organisasi ada untuk mengarahkan perilaku dari anggota organisasi (Arifin, 2015). Pada definisi tersebut terdapat dua penekanan terkait budaya organisasi, yaitu peraturan dalam berperilaku dan arahan. Dua hal ini dapat dimaknai bahwa perilaku anggota organisasi diatur dan diarahkan untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Peraturan yang ada di organisasi membentuk nilai-nilai organisasi. Individu pun memiliki nilai-nilai yang membentuk integritas personalitas (Ryan dan Deci, 2000). Kesesuaian yang terbentuk antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi memberikan moral dan motivasi positif pada individu dalam bekerja, yang pada akhirnya memberikan kinerja yang maksimal (Bauer dan Erdogan, 2012). Oleh karenanya hipotesis penelitian H₆ sebagai berikut:

H₆ : Budaya organisasi berpengaruh positif pada kinerja.

Kompetensi menjadi modal bagi individu untuk memimpin (Tanner 2001; Hudak 2009; Pralahad & Hamel 1990; McNerney & Briggins 1995). Hal tersebut

salah satunya adalah kompetensi terbentuk dari adanya kemampuan. Kemampuan ini dapat berupa kemampuan merencanakan, ketelitian, kemampuan memimpin, kemampuan bekerjasama dalam kelompok disertai dengan kemampuan sesuai dengan kecerdasan intelektual, emosi dan sosial dalam merencanakan, memimpin dengan ketelitian, kemampuan bekerjasama dalam kelompok (Spencer and Spencer, 1993). Dalam kemampuan kompetensi disebut salah satunya adalah kemampuan memimpin. Dengan demikian kompetensi merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.

Kepemimpinan sendiri dipengaruhi tiga ketrampilan (skill), yaitu teknis, manusia dan konseptual (Katz, 1955). Aspek intrinsik yang tidak nampak pada kompetensi merupakan bentuk yang sama pada kepemimpinan, terutama pada karakter, bawahan dan sikap nilai. Selain itu, seperti yang sudah disebutkan bahwa salah satu yang utama dari seorang pemimpin adalah memiliki kompetensi. Kepemimpinan sendiri merupakan proses dalam hal perencanaan, pengarahan, serta mempengaruhi bawahan sesuai dengan visi dan misi pimpinan (Ott, 1996; Locke, 1991; Nawawi dan Handari, 2004). Semakin kuat kompetensi individu, semakin kuat pula kepemimpinan yang dimiliki. Oleh karenanya hipotesis penelitian H7 sebagai berikut:

H₇ : Kompetensi berpengaruh positif pada kepemimpinan.

Kepemimpinan merupakan proses yang bertujuan mempengaruhi individu yang menjadi bawahan untuk bergerak sesuai dengan tujuan (Ott, 1996; Locke, 1991; Yukl, 1998). Proses mempengaruhi individu salah satu caranya adalah dengan memotivasi, mendorong dan mengarahkan. Motivasi sendiri salah satu karakteristiknya ditentukan oleh watak pribadi (Latham dan Pinder, 2005). Kepemimpinan karenanya harus mampu menciptakan kesesuaian cara dan proses memotivasi dengan watak-watak yang ada dalam diri bawahan. Sinergi antara cara memotivasi dengan karakteristik atau watak yang ada pada diri bawahan akan menciptakan kesesuaian yang mampu mengangkat motivasi. Seperti diungkapkan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Stoner, 1996) bahwa gaya kepemimpinan yang sesuai mampu mengangkat motivasi serta kepuasan kerja.

Karakter kepemimpinan mempengaruhi perilaku individu untuk mencapai tujuan (Thoha, 2004; Nawawi dan Handari, 2004) diarahkan agar individu bergerak, bertindak, bekerja, beraktivitas sesuai dengan visi dan misi pemimpin. Motivasi merupakan faktor yang mampu mengangkat kinerja. Motivasi yang tinggi memberikan moral kerja yang tinggi sehingga memberikan peningkatan kepada produktivitas (Judge et al., 2001). Salah satu fungsi kepemimpinan adalah memberikan dorongan dan motivasi. Kepemimpinan yang berhasil mendorong motivasi yang tinggi akan memberikan kinerja yang maksimal. Oleh karenanya pada hipotesis H_8 , H_9 dan H_{10} sebagai berikut:

H_8 : Kepemimpinan berpengaruh positif pada motivasi.

H_9 : Kepemimpinan berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

H_{10} : Kepemimpinan berpengaruh positif pada kinerja.

