

KINERJA PEGAWAI

Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan,
Misi Organisasi, Budaya Organisasi
dan Kepuasan Kerja

Dr. Tun Huseno, SE., M.Si.



KINERJA PEGAWAI

Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan,
Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja

Penulis :
Dr. Tun Huseno, SE., M.Si.

Desain Cover & Penata Isi
Tim MNC Publishing

Cetakan I, Oktober 2016

Diterbitkan oleh:



Media Nusa Creative
Anggota IKAPI (162/JTI/2015)
Bukit Cemara Tidar H5 No. 34, Malang
Telp. : 0341 - 563 149 / 08223.2121.888
e-mail : mnc.publishing.malang@gmail.com
Website : www.mncpublishing.com

ISBN : 978-602-6397-22-5

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

KATA PENGANTAR

Penulis memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas karunia-Nya sehingga buku referensi ini dapat diterbitkan. Biasanya, hasil sebuah penelitian di publikasi melalui jurnal, baik jurnal Nasional atau jurnal Internasional maupun presentasi pada acara-acara *Call For Paper* diberbagai kegiatan kampus. Mengingat masih minimnya publikasi hasil penelitian melalui sebuah buku maka penulis mencoba menyajikan hasil penelitian melalui buku "*Kinerja Pegawai; Tinjauan dari Dimensi Kepemimpinan, Misi Organisasi, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja*"

Buku "*Kinerja Pegawai*" ini berbeda dengan buku lainnya. Pada buku ini penulis lebih memfokuskan pada pendekatan riset yang mana aspek metodologinya lebih banyak disajikan. Dengan membaca buku ini pembaca akan memahami bagaimana relevansi dimensi-dimensi yang diteliti terhadap kinerja pegawai. Pembaca juga akan mendapat gambaran bagaimana implikasi dari temuan penelitian terhadap manajemen organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai.

Buku ini disusun dan dirancang untuk memenuhi kebutuhan para mahasiswa dan akademisi yang akan melakukan sebuah riset, khususnya di bidang Sumber Daya Manusia. Bagi para praktisi, buku ini tentu akan lebih meyakinkan para pengambil keputusan dalam melihat keterkaitan antara sejumlah dimensi terhadap kinerja pegawai sehingga dapat digunakan sebagai instrumen dalam menetapkan kebijakan-kebijakan institusi.

Dengan terselesainya penyusunan buku ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada rekan-rekan dosen yang ikut memberikan arahan dan kesempatan

diskusinya dalam melengkapi materi buku ini. Tidak lupa penulis sampaikan penghargaan kepada mitra kerja (penerbit) yang telah bersedia membantu untuk menerbitkan buku ini. Semoga tulisan ini menjadi amal ibadah di hadapan Allah SWT teriring do'a semoga buku ini dapat memberi manfaat bagi pengembangan keilmuan di tanah air.

Kota Padang, Agustus 2016
Penulis,

Dr. Tun Huseno, SE., M.Si

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 KEPEMIMPINAN	1
A. Pengantar	1
B. Teori-Teori Kepemimpinan	5
C. Visionary Leadership	19
D. Indikator Kepemimpinan	21
E. Tinjauan Studi Empiris Kepemimpinan	25
BAB 2 MISI ORGANISASI	29
A. Pengantar	29
B. Manfaat Misi	33
C. Merumuskan Pernyataan Misi	38
D. Indikator Variabel Misi	41
E. Tinjauan Studi Empiris Misi Organisasi	43
BAB 3 BUDAYA ORGANISASI	47
A. Pengantar	47
B. Karakteristik dan Level Budaya Organisasi	51
C. Internalisasi Budaya Organisasi	54
D. Fungsi dan Lingkungan Budaya Organisasi	56
E. Tipe Budaya Organisasi	58
F. Indikator Variabel Budaya Organisasi	62
G. Tinjauan Studi Empiris Budaya Organisasi	65
BAB 4 KEPUASAN KERJA	67
A. Pengantar	67

B.	Teori Kepuasan Kerja	69
C.	Pengukuran Kepuasan Kerja	72
D.	Indikator Variabel Kepuasan Kerja	73
E.	Tinjauan Studi Empiris Kepuasan Kerja	76
BAB 5	KINERJA	85
A.	Pengantar	85
B.	Tujuan Penilaian Kinerja	89
C.	Pengukuran Kinerja Karyawan	93
D.	Indikator Kinerja Pegawai	96
BAB 6	RISET KINERJA PERAWAT	99
A.	Latar Belakang Penelitian	99
B.	Permasalahan dan Tujuan Penelitian	106
C.	Konsep dan Hipotesis Penelitian	108
D.	Metode Penelitian	117
E.	Temuan Penelitian	119
F.	Simpulan	123
DAFTAR PUSTAKA		129

BAB 1

KEPEMIMPINAN

A. Pengantar

Kepemimpinan menjadi topik yang menarik untuk dikaji sejalan dengan kebutuhan organisasi dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi. Peran dan fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi menjadi penting, baik dalam konteks organisasi perusahaan maupun organisasi layanan publik. Oleh karena itu, untuk memahami tentang kepemimpinan maka di bagian awal bab ini akan disajikan sejumlah pandangan dan pendapat para ahli tentang pemahaman kepemimpinan.

Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama “pimpin”. Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin adalah suatu peran dalam sistem tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki ketrampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Adapun istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan ketrampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan “pemimpin”. Sedangkan istilah Memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara (Amirullah; 2015).

Peters dan Austin (1985) dalam Lako (2004), mendefinisikan kepemimpinan sebagai "*Vision, cheerleading, enthusiasm, love, trust, verve, passion, obsession, consistency, the use of symbols, paying attentions illustrated by the content of one's calendars, out-and-out drama (the management of thereof), creating heroes at all levels, coaching effectively wandering around, and numerous other things*". Stoner et al., (1995), mendefinisikan kepemimpinan sebagai *The process of directing and influencing the task-related activities of group members*. Robbins (1999), mendefinisikan kepemimpinan: *leadership is the ability to influence a group toward the achievement of goals*. Hellriegel dan Slocum, (1992), kepemimpinan yaitu kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut *handbook of leadership* "kepemimpinan adalah suatu interaksi antara anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika suatu kelompok mengubah motivasi atau kompensasi anggota lainnya di dalam kelompok" (basss, 1982 dalam Ivancevich and Matteson dkk, 2002). George R. Terry, mengatakan, kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Atau, kata Harold Koontz & Cyril O'Donnell, "kepemimpinan adalah upaya mempengaruhi orang-orang untuk ikut dalam pencapaian tujuan bersama". Sedangkan proses kepemimpinan itu sendiri merupakan fungsi dari pemimpin, pengikat dan variable situasional (Paul Hersey and Ken Blanchard, 1992).

Yulk (2005), merangkum definisi kepemimpinan dari beberapa penulis antara lain :

- 1) Kepemimpinan adalah perilaku individu yang mengarahkan aktivitas kelompok untuk mencapai sasaran bersama.

- 2) Kepemimpinan adalah pengaruh tambahan yang melebihi dan berada di atas kebutuhan mekanis dalam mengarahkan organisasi secara rutin
- 3) Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya institusional, politis, psikologis, dan sumber-sumber lainnya untuk membangkitkan, melibatkan dan memenuhi motivasi pengikutnya.
- 4) Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas kelompok yang terorganisir untuk mencapai sasaran.
- 5) Kepemimpinan adalah proses memberikan tujuan (arahan yang berarti) ke usaha kreatif, yang menyebabkan adanya usaha yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan.
- 6) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk bertindak di luar budaya untuk memulai proses perubahan evolusi agar menjadi lebih adaptif.
- 7) Kepemimpinan adalah proses untuk membuat orang memahami manfaat bekerja bersama orang lain, sehingga mereka paham dan mau melakukannya.
- 8) Kepemimpinan adalah cara mengartikulasikan visi, mewujudkan nilai, dan menciptakan lingkungan guna mencapai sesuatu.
- 9) Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Lebih lanjut Lako (2004), menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai beberapa implikasi sebagai berikut; 1) kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau para pengikut ; 2) kepemimpinan melibatkan suatu distribusi kekuasaan (*power distribution*) yang tidak sama antara para pemimpin dengan para anggota kelompoknya; 3) kepemimpinan memiliki kemampuan untuk memakai bentuk-bentuk kekuasaan (*power*) yang

berbeda untuk mempengaruhi perilaku para anggota organisasinya dalam berbagai cara, dan 4), kepemimpinan harus memiliki kompetensi (*knowledge, skill, abilities, experiences*). Untuk itu kepemimpinan yang efektif perlu disesuaikan dengan karakteristik organisasi dan konstelasi yang sedang dan akan terjadi baik dari dalam organisasi itu sendiri maupun dari lingkungan eksternal seperti perubahan sosial-politik, hukum, budaya, ekonomi, dan globalisasi.

Power yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari :

- (1) *Reward power* yaitu kekuasaan yang diperoleh karena penghargaan,
- (2) *Coercive power* yaitu kekuasaan yang diperoleh karena pemaksaan,
- (3) *Legitimate power* yaitu kekuasaan yang diperoleh karena legitimasi,
- (4) *Referent power* yaitu kekuasaan yang diperoleh karena adanya referensi, dan
- (5) *Expert power* yaitu kekuasaan yang diperoleh karena keahlian yang dimiliki para pemimpin;

Terkait dengan pemahaman dan definisi tersebut di atas, perdebatan juga muncul ketika dihadapkan pada istilah lain yaitu perbedaan pemimpin dan kepemimpinan. Pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin. Jadi pemimpin adalah seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan. Adapun kepemimpinan ada di dalam setiap diri manusia, dan kepemimpinan dalam organisasi adalah kemampuan menggerakkan dan mengarahkan orang-orang dalam rangka kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan mempunyai dua makna, yaitu: (1) yang bersangkutan diterima di lingkungannya sebagai seorang pemimpin, baik formal maupun informal, dan (2) sebuah karakter

yang pasti dimiliki setiap manusia sebagai ciptaan Tuhan, karena kita memimpin diri kita sendiri untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusia seutuhnya (Nimran dan Amirullah, 2012).

B. Teori-teori Kepemimpinan

Kajian mengenai kepemimpinan termasuk kajian yang multi dimensi, aneka teori telah dihasilkan dari kajian ini. Teori yang paling tua adalah *The Trait Theory* atau yang biasa disebut Teori Pembawaan. Teori ini berkembang pada tahun 1940-an dengan memusatkan pada karakteristik pribadi seorang pemimpin, meliputi : bakat-bakat pembawaan, ciri-ciri pemimpin, faktor fisik, kepribadian, kecerdasan, dan ketrampilan berkomunikasi. Tetapi pada akhirnya teori ini ditinggalkan, karena tidak banyak ciri konklusif yang dapat membedakan antara pemimpin dan bukan pemimpin (Amirullah; 2015).

Beberapa teori – teori kepemimpinan yang akan disajikan penulis dalam bagian ini antara lain; 1) teori sifat; 2) teori perilaku; 3) teori kemungkinan; 4) teori situasional; 5) teori pertukaran; 6)teori jalur-tujuan ; 7) teori atribusi kepemimpinan; dan 8) teori kepemimpinan transaksional Vs transformasional

1. Teori Sifat

Teori sifat tentang kepemimpinan, untuk mencari sifat-sifat bawaan yang berlaku secara universal yang dimiliki pemimpin seperti; energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berbicara, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorongan, antusiasme, berani dan sebagainya (Suprihanto, 2004).

Aspek pendekatan kepemimpinan yang efektif pada teori sifat adalah menganalisis kepemimpinan berdasarkan ciri-ciri ideal

seorang pemimpin yang telah disepakati pada organisasi. Ciri-ciri tersebut seharusnya dimiliki seseorang yang ingin menjadi pemimpin. Seandainya teori ini valid, maka kepemimpinan secara dasar dibawa dari lahir (Robbins, 2002).

Menurut Desler (1997), keberhasilan seorang pemimpin dalam teori sifat sangat tergantung seorang pemimpin memiliki sifat-sifat dan kemampuannya memilih sifat yang menonjol dalam menghadapi situasi, kondisi dan waktu untuk mendukung gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Dalam teori sifat ciri kepemimpinan belum dapat menjelaskan penyebab kepemimpinan yang efektif (Stoner, 1995; Dessler, 1997; Handoko, 2000).

2. Teori Perilaku

Luthan (1992), menyatakan teori perilaku memusatkan perhatian pada dua aspek perilaku kepemimpinan yaitu; fungsi-fungsi dan gaya-gaya kepemimpinan. Pendekatan teori perilaku tidak hanya diharapkan untuk memberikan jawaban yang lebih definitif mengenai kepemimpinan, tetapi akan memberikan implikasi yang berbeda dengan pendekatan kesifatan. Pada pendekatan kesifatan, pemimpin dianggap dilahirkan, sehingga jika pendekatan ini berhasil akan mendapatkan suatu dasar untuk menyeleksi atau menempatkan orang yang cocok atau tepat untuk posisi pemimpin. Tetapi jika pendekatan perilaku berhasil mengidentifikasi perilaku-perilaku tertentu yang diperagakan oleh seorang pemimpin, berarti dapat melatih orang-orang untuk jadi seorang pemimpin (Robbins, 2002).

Lebih lanjut Robbins (2002), menyatakan teori perilaku spesifik membedakan pemimpin dari bukan pemimpin. Untuk itu perlu mempelajari empat teori perilaku kepemimpinan yang berbeda, yaitu penelitian Universitas Ohio, penelitian Universitas Michigan, Kisi Manajerial, dan Penelitian Skandinavia.

- a. Penelitian Universitas Negeri Ohio menghasilkan teori dua faktor kepemimpinan, yaitu (a) kepemimpinan yang diacu sebagai pemrakarsa struktur (*initiating structure*), merupakan perilaku dimana pemimpin yang mengorganisasi dan menetapkan hubungan dalam suatu kelompok cenderung membentuk pola dan saluran komunikasi yang ditetapkan dengan baik, serta menunjukkan cara-cara penyelesaian pekerjaan. Pertimbangan menyangkut perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, saling menghormati, kehangatan dan hubungan antara pemimpin dan pengikut.

Perilaku pimpinan seperti ini cenderung mementingkan tujuan organisasi daripada memperhatikan bawahan, sehingga pemimpin dengan perilaku semacam ini biasanya suka mengatur, menentukan pola organisasi, saluran komunikasi, struktur peran dalam pencapaian tujuan organisasi dan cara pelaksanaannya; (b) pertimbangan (*consideration*), pemimpin dengan perilaku seperti ini cenderung untuk lebih pada kepentingan bawahannya, dimana hal ini ditunjukkan dengan adanya hubungan yang hangat antara seorang atasan dengan bawahan, adanya saling percaya, kekeluargaan dan penghargaan terhadap gagasan bawahan. Kedua model kepemimpinan ini tidak saling tergantung, artinya pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi pelaksanaan perilaku yang lain.

- b. Penelitian University of Michigan, hasil penelitian yang dilakukan oleh universitas ini diidentifikasi dua gaya kepemimpinan yang berbeda, yaitu (a) kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan, model pemimpin ini cenderung melakukan penyeliaan yang ketat sehingga bawahan melaksanakan tugas mereka dengan menggunakan prosedur yang telah ditentukan dengan jelas. Jenis pemimpin ini mengandalkan kekuatan kepemimpinannya

pada kekuasaan legitimasi, imbalan, dan kekuasaan paksaan dalam usahanya mempengaruhi bawahan ; (b) kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, model pemimpin ini yakin tentang perlunya pendeklegasian pengambilan keputusan dan upaya membantu pengikut/bawahan dalam memenuhi kebutuhan mereka dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendorong. Pemimpin model ini menaruh perhatian akan prestasi karyawan, pertumbuhan dan kemajuan pribadi.

Penelitian di universitas ini juga menemukan adanya dua kelompok perilaku kepemimpinan yaitu : *employee oriented* (orientasi karyawan) dan *production oriented* (orientasi produksi). Perbedaan diantara kedua penelitian yang dilakukan masing-masing universitas tersebut terletak pada perbedaan hubungan antara dua macam perilaku yang berhasil ditemukan. Menurut hasil penelitian Ohio university, perilaku *initiating structure* dan perilaku *consideration* berdiri bebas, dalam arti tidak saling mempengaruhi. Sebaliknya menurut hasil penelitian Michigan University bahwa perilaku yang berorientasi pada karyawan dan perilaku yang berorientasi pada produksi saling berhubungan sebagai suatu kontinum. Artinya seorang pemimpin yang berperilaku *production oriented* nya tinggi perlakunya akan berakibat pada perilaku mereka yang *employee oriented* nya rendah; seorang pemimpin yang berperilaku *employee oriented* nya tinggi, perlakunya akan berakibat pada perilaku mereka yang *production oriented* nya rendah.

- c. *Kisi Manajerial*, berdasarkan pada gaya kepedulian akan orang dan kepedulian akan produksi, yang pada hakikatnya mewakili dimensi pertimbangan dan struktur prakasa dari Ohio atau dimensi berorientasi karyawan dan berorientasi produksi dari Michigan.

- d. Penelitian Skandinavia, mengkaji ulang data hasil penelitian Ohio apakah hanya dua dimensi yang menyangkut hakikat dari perilaku kepemimpinan. Peneliti Skandinavia berpendapat bahwa dalam situasi dunia yang berubah, pemimpin yang efektif akan menampakkan pemimpin yang berorientasi pengembangan. Pendapat peneliti Skandinavia menyatakan bahwa peneliti Ohio memasukan butir-butir pengembangan seperti mendorong cara-cara baru untuk menyelesaikan urusan, melahirkan pendekatan baru terhadap masalah, dan mendorong anggota untuk memulai kegiatan baru, tidak banyak menjelaskan kepemimpinan yang efektif.

3. Teori Kemungkinan

Teori kemungkinan mengemukakan bahwa prestasi kelompok tergantung interaksi antara gaya kepemimpinan dengan kadar menguntungkan/tidaknya situasi (Suprihanto, 2004). Untuk mengetahui faktor penting situasional yang mempengaruhi keefektifan kepemimpinan yaitu dengan cara memasukan variabel pelunak (*moderating variable*) seperti tingkat struktur dalam tugas yang akan dikerjakan, kualitas hubungan pemimpin-anggota, kekuasaan jabatan pemimpin, kejelasan peran bawahan, norma kelompok, ketersediaan informasi, penerimaan bawahan akan keputusan pemimpin, dan kematangan bawahan. (Robbins, 2002).

4. Teori Situasional

Kepemimpinan situasional merupakan suatu teori kemungkinan yang memusatkan perhatian pada pengikut (Robbins, 2002). Konsep dasar teori situasional adalah bahwa strategi dan perilaku pemimpin harus situasional dan terutama didasarkan pada tingkat kematangan para pengikutnya yaitu kematangan *job maturity*

(kematangan kerja) dan *psychological maturity* (kematangan jiwa) (Suprihanto, 2004).

Kepemimpinan situasional menggunakan dua dimensi kepemimpinan yang sama yaitu perilaku tugas dan hubungan, dengan melahirkan empat perilaku pemimpin yang spesifik: memberitahukan, menjual, berperan-serta, dan mendelegasikan (*telling, selling, participating, delegating*). Memberitahukan (orientasi tugas tinggi-hubungan rendah). Pemimpin itu mendefinisikan peran dan memberitahukan apa, bagaimana, kapan, dan di mana berbagai tugas harus dilakukan. Perilaku ini menekankan pada perilaku pengarah (direktif). Menjual (orientasi tugas tinggi-hubungan tinggi). Pemimpin memberikan baik perilaku pengarah maupun perilaku pendukung. Berperan serta (orientasi tugas rendah-hubungan tinggi). Pemimpin dan pengikut bersama-sama mengambil keputusan, dengan peran utama dari pemimpin adalah mempermudah dan berkomunikasi. Mendelegasikan (orientasi tugas rendah-hubungan rendah). Pemimpin memberikan sedikit *pengarahan* dan dukungan (Robbins, 2002).



5. Teori Pertukaran

Teori pertukaran pemimpin-anggota, menjelaskan proses pembuatan peran antara seorang pemimpin dengan seorang bawahan, dan menggambarkan bagaimana pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda sepanjang waktu dengan bawahan (Yulk, 2005). Di samping itu teori pertukaran pemimpin-anggota, memprediksi bahwa bawahan dengan status kelompok-dalam akan mempunyai penilaian kinerja yang lebih tinggi, tingkat keluar karyawan lebih rendah, dan kepuasan yang lebih besar bersama pemimpin (Robbins, 2002).

Pertukaran pemimpin-anggota, para pemimpin mengembangkan hubungan-hubungan yang diferensial (yang membeda-bedakan) dengan bawahan-bawahan yang berada dalam kelompok yang sama berdasarkan pada loyalitas, ketertarikan, kontribusi bagi kelompok, kualitas hubungan pertukaran pemimpin-anggota, atau kombinasi dari kedua faktor-faktor tersebut Kim *et al.*, (2004). Kemudian pemimpin membentuk suatu hubungan khusus dengan anggota-anggota kelompok-dalam, dan membentuk hubungan formal dengan anggota-anggota kelompok luar. Berdasarkan pada dua hubungan yang berbeda ini, pemimpin mempengaruhi anggota-anggota kelompok dalam dan kelompok luar dalam dua cara, yakni kepemimpinan dan supervisi/pengawasan (Kim *et al.*, 2005)

6. Teori Jalur-Tujuan

Teori jalur-tujuan pada hakikatnya merupakan tugas pemimpin untuk membantu pengikutnya dalam mencapai tujuan, dan untuk memberikan pengarahan yang perlu dan/atau dukungan guna memastikan tujuan sesuai sasaran keseluruhan dari kelompok atau organisasi. (Robbins, 2002).

Lebih lanjut Suprihanto (2003), menyatakan esensi dari teori jalur-tujuan, bahwa seorang pemimpin mempunyai tugas untuk membantu bawahan dalam pencapaian tujuan-tujuan (*goals*) dan menyediakan petunjuk (*cara/jalan/path*) dan/atau dukungan yang diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut sama dengan tujuan kelompok atau organisasi. Perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh karyawan sepanjang pemimpin dapat memberikan kepuasan pada mereka, atau sebagai harapan mendapatkan kepuasan masa depan. Perilaku seorang pemimpin bersifat motivasional sepanjang; (1) membuat karyawan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif, (2) memberikan

latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan, dan ganjaran untuk kinerja yang efektif. (Robbins, 2002)

Untuk itu ada dua preposisi yang dikemukakan dalam teori jalur-tujuan yaitu:

- a. Perilaku pemimpin dapat diterima oleh karyawan sepanjang perilaku tersebut dipandang oleh bawahan sebagai sumber untuk memperoleh kepuasan saat ini ataupun sebagai sarana untuk memperoleh kepuasan pada masa yang akan datang
- b. Perilaku pemimpin dapat dikatakan motivatif, jika: (a) perilaku tersebut membuat kebutuhan bawahan akan kepuasan, bergantung pada prestasi kerja yang efektif, (b) perilaku tersebut melengkapi lingkungan bawahan dengan menyediakan perbekalan, bimbingan, dukungan, dan imbalan yang diperlukan untuk pencapaian prestasi kerja yang efektif. (Suprihanto, 2004).

Berdasarkan preposisi di atas, terdapat empat perilaku kepemimpinan yaitu :

- a. Kepemimpinan Suportif (*supportive leadership*). Memberikan perhatian terhadap kebutuhan karyawan, memperlihatkan perhatian kesejahteraan karyawan, dan menciptakan suasana kerja yang bersahabat dalam unit kerja.
- b. Kepemimpinan Mengarahkan (*directive leadership*). Membiarakan karyawan mengetahui apa yang diharapkan untuk mereka lakukan, memberikan bimbingan khusus, meminta karyawan untuk mengikuti peraturan dan prosedur, pembuatan jadwal, dan mengkoordinasikan pekerjaan.
- c. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative leadership*). Berkonsultasi dengan para karyawan dan mempertimbangkan pendapat dan saran karyawan.

- d. Kepemimpinan Berorientasi Keberhasilan (*achievement leadership*). Menetapkan sasaran yang menantang, mencari perbaikan kinerja, menekankan kinerja yang luar biasa, dan memperlihatkan keyakinan bahwa akan mencapai standar yang tinggi. (Yulk, 2005).

Perilaku kepemimpinan partisipatif (*Participative leadership*), merupakan perilaku kepemimpinan di lingkungan rumah sakit, karena kompleksitasnya ketenagaan dan jenis profesi yang dimiliki rumah sakit menuntut dikembangkannya kepemimpinan partisipatif. Kepemimpinan seperti ini akan menjadi salah satu faktor yang ikut menentukan mutu pelayanan rumah sakit karena pelayanan kesehatan di rumah sakit hampir semuanya saling terkait satu sama lain (Muninjaya, 2004).

Di sisi lain Willan (1990) dalam Aditama (2004), menyatakan bahwa pelaksanaan manajemen di rumah sakit haruslah seperti bebek merenangi kolam, tampak tenang di permukaan dan tetap aktif bergerak di bawah permukaan. Hal ini perlu dilakukan karena rumah sakit berhadapan dengan orang khususnya orang sakit, sehingga harus tampak tenang di satu pihak. Di pihak lain, karena kompleksnya masalah yang dihadapi di rumah sakit, maka para manajernya harus betul-betul aktif bergerak terus untuk mampu memberikan pelayanan yang terbaik.

Untuk dapat memberikan pelayanan yang terbaik, maka manajer di rumah sakit memiliki keunikan tersendiri. *Pertama*, tenaga manajerial rumah sakit harus berperan ganda, menjaga mutu pelayanan pasien dan juga sekaligus melayani para pemberi jasa di rumah sakit seperti dokter, perawat, dan petugas lainnya. *Kedua*, pengetahuan yang diperlukan bersifat ganda pula yang meliputi pengetahuan kesehatan dan pengetahuan lain diluar bidang kesehatan. *Ketiga*, mereka yang terlibat dalam kegiatan manajerial

dapat berasal dari sumber ganda yaitu kalangan medik maupun kalangan non medik (Sjaaf, 1995).

7. Teori Atribusi Kepemimpinan

Dalam konteks kepemimpinan, teori atribusi mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata suatu atribusi (penghubungan) yang dibuat orang bagi individu-individu, dan teori ini mempersepsikan bahwa pemimpin yang efektif umumnya dianggap konsisten dan tidak goyah dalam keputusan (Robbins, 2002).

Lebih lanjut Robbins (2002), menyatakan dalam teori atribusi pemimpin dapat digolongkan sebagai penyandang karakteristik yang menonjol seperti kecerdasan, kepribadian ramah-tamah, keterampilan verbal yang kuat, agresif, dan rajin. Jika suatu organisasi mempunyai kinerja yang luar biasa negatif atau luar biasa positif, orang cenderung membuat atribusi kepemimpinan untuk menjelaskan kinerja tersebut.

8. Kepemimpinan Transaksional versus Transformasional

Menurut Burns (1978) dalam Elencov (2002), perilaku kepemimpinan transaksional terbentuk dalam proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dimana pemimpin memberikan penghargaan sebagai timbal balik dari upaya pengikutnya. Intinya hubungan pemimpin dan pengikut diyakini didasarkan pada serangkaian transaksi atau penawaran antara pemimpin dan pengikut, dan pemimpin hanya bereaksi jika pengikut gagal memenuhi kebutuhan perannya.

Model kepemimpinan transaksional pada hakikatnya menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai sasaran mereka dan tujuan organisasi, mengklasifikasi persyaratan-persyaratan tersebut, dan membantu para bawahannya menjadi lebih percaya diri

dalam upaya mencapai tujuan. (Lako, 2004). Sebaliknya dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan pengikut termotivasi untuk melakukan upaya yang lebih besar daripada yang diharapkan sebelumnya (Yukl, 2005). Kepemimpinan transformasional melibatkan aspek-aspek seperti nilai, rasa percaya, integritas, keadilan, etika, visi, karisma, pelaku perubahan, motivasi, komunikasi, tujuan dan kejelasan standar (Avolio dan Bass 2002).

Bukti empiris ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, produktifitas pegawai, komitmen dan efektifitas organisasional (Dunham-Taylor 2000; McNeese-Smith 1996; Taylor 1996), dengan komitmen pegawai, kepuasan kerja dan ketidakjelasan/ambiguitas peran (Nichoff, Enz dan Grover 1990), dengan kinerja organisasi (Bass, 1996). Di samping itu, kepemimpinan transformasional bisa membantu para anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi mereka masing-masing dengan mencapai misi dan tujuan organisasi (Gardner dan Avolio, 1998; Klien dan House 1995; Shamir, *et al* 1993).

Di sisi lain Maister (2001), menyatakan bahwa kepemimpinan bisa membawa dampak terhadap kinerja finansial karena kinerja finansial dipengaruhi oleh kualitas dan hubungan dengan klien. Kualitas dan hubungan dengan klien dipengaruhi oleh kepuasan karyawan dan kepuasan karyawan dipengaruhi oleh standar yang tinggi, pelatihan (*coaching*) dan pemberdayaan. Berkaitan dengan pelatihan (*coaching*), Bass (1996), menyatakan bahwa pelatihan kepemimpinan transformasional harus diberikan pada semua level dalam organisasi, kepemimpinan transformasional dan falsafah yang mendasarinya bisa menjadi bagian integral dari program pengembangan karir dalam sebuah organisasi. Lebih lanjut Avolio,

Bass, Jung (1999), mengidentifikasi komponen-komponen dari kepemimpinan transformasional yaitu:

- (1) *Idealized influence*, para pemimpin itu dikagumi, dihormati dan dipercaya. Karyawan mengidentifikasi dengan/ingin menyamai pemimpinnya. Pemimpin membagi resiko dengan anak buah dan konsisten dalam berperilaku berdasarkan etika, prinsip serta niat;
- (2) *Inspirational motivation*, para pemimpin berperilaku dengan suatu cara memotivasi pihak-pihak yang ada disekitarnya dengan memberikan makna dan tantangan kepada pekerjaan karyawan. Semangat individu dan semangat tim terbangun. Antusiasme dan optimisme terlihat. Pemimpin mendorong karyawan untuk memimpikan keadaan-keadaan masa mendatang yang atraktif, yang tentu saja merupakan mimpi harapan dirinya sendiri;
- (3) *Intellectual stimulation*, para pemimpin merangsang anak buah agar lebih inovatif dan kreatif melalui pencarian asumsi, perumusan masalah, dan penyesuaian situasi lama dengan cara baru. Gagasan baru dan solusi kreatif datang dari karyawan, yang terlibat didalam proses perumusan masalah dan pemecahan masalah;
- (4) *Individualized consideration*, para pemimpin memberikan perhatian kepada kebutuhan individu akan prestasi dan pertumbuhan dengan berperilaku sebagai mentor atau pendamping. Karyawan dibangun agar memiliki potensi yang lebih baik.

Elencov (2002), memberikan beberapa perbedaan penting antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional seperti tabel berikut ini :

Tabel 1. Perbedaan Kepemimpinan Transaksional dan Kepemimpinan Transformasional

Atribut	Transformasional	Transaksional
Pendekatan	Berinovasi (menciptakan kesempatan, membayangkan hal baru untuk dieksplorasi)	Keseimbangan operasi
Interaksi	Personal dengan orientasi kepada anggota kelompok	Ikatan peran
Fokus	Berfokus kepada visi, nilai, harapan dan konteks	Berfokus kepada kontrol, produksi dan hasil
Pengaruh	Didalam atau diluar konstruksi struktur dan yurisdiksi mereka	Dalam kelompok yang ditunjuk
Memotivasi melalui	Aktivitas berdasar kemauan (emosi, menawarkan saran)	Mekanisme wewenang formal
Menggunakan Nilai	Pengaruh (kekuasaan) Kerjasama, kesamaan, keseimbangan, keadilan dan kejujuran sebagai faktor pendukung efisiensi dan efektivitas	Kendali Koordinasi, efisiensi dan efektivitas
Komunikasi	Secara langsung dan tidak langsung, memberikan tugas yang saling mencakup Berdasar pada sejarah	Proses
Gambaran		Proses
Orientasi kearah Sebagai	Tujuan Filsuf	Cara Teknologis
Memiliki Peran	Pengaruh untuk mengubah Kebijaksanaan	Pengaruh transaksional Perumusan
Tugas utama	Mendefinisikan dan mengkomunikasikan tujuan, selanjutnya memberikan motivasi	Mendampingi

Sumber : Elencov, (2002).

Di samping itu, Elencov (2002), menyatakan terdapat 12 faktor kepemimpinan yang kompleks dan beragam sebagai berikut :

- 1) Representasi yang mengukur sejauh mana pimpinan mewakili kelompok;
- 2) Rekonsiliasi, tuntutan yang merefleksikan seberapa bagus pimpinan mampu merekonsiliasikan kebutuhan yang saling berseberangan dan mengurangi kekacauan sistem;
- 3) Toleransi terhadap ketidakpastian, menggambarkan sejauhmana pimpinan mampu bersikap toleran terhadap ketidakpastian dan penundaan tanpa kegelisahan atau sebaliknya;
- 4) Meyakinkan, mengukur sejauhmana pimpinan menggunakan persuasi dan argumen secara efektif;
- 5) Inisiasi struktur, mengukur sejauhmana pimpinan secara jelas mendefinisikan peran pribadi, membiarkan karyawan mengetahui apa yang diharapkan;
- 6) Toleransi terhadap kebebasan, merefleksikan tingkat sejauhmana pimpinan membiarkan karyawan mengambil tindakan dan keputusan secara inisiatif;
- 7) Asumsi peran, mengukur sejauhmana pimpinan bertindak aktif dalam peran kepemimpinan daripada sebagai pemimpin yang membuat orang lain takluk;
- 8) Pertimbangan, menggambarkan tingkat sejauhmana pimpinan merasa cukup pas, dihargai dan menerima kontribusi secara cukup dari karyawannya;
- 9) Penekanan produksi, mengukur sejauhmana pimpinan menerapkan tekanan terhadap output produksi;

- 10) Akurasi prediktif, mengukur tingkat sejauhmana pimpinan menunjukan kemampuannya dalam melakukan prediksi secara akurat;
- 11) Interaksi, merefleksikan tingkat sejauh mana pimpinan menjaga organisasi terikat secara dekat, memecahkan konflik antar karyawan; dan
- 12) Orientasi atasan, mengukur tingkat sejauhmana pimpinan menjaga hubungan kordinal dengan atasan, yang memiliki pengaruh dengannya, dan berusaha untuk mendapatkan status yang lebih tinggi.

Di samping itu, Kouzes dan Posner (1997), mengukur variabel kepemimpinan berdasarkan pada: 1) kemampuan menemukan, 2) kemampuan menghargai, 3) kemampuan mengukuhkan, 4) kemampuan mengembangkan, 5) kemampuan melayani, dan 6) kemampuan memelihara. Selanjutnya pada penelitian disertasi ini, indikator kepemimpinan berdasarkan pada indikator dari Kouzes dan Posner (1997).

C. Visionary Leadership

Visi merupakan perpaduan antara pemikiran analitis intuitif didasarkan pada cara pandang yang baru terhadap lingkungan yang terus berubah dengan membayangkan pencapaian tujuan organisasi jauh ke depan, dan dengan melalui cara ini akan membantu menciptakan ide-ide baru bagi kemajuan organisasi. Pemikiran analitis dan intuitif akan memberi ruang gerak dalam meraih pangsa peluang (*opportunity share*) di masa depan (Hammel dan Prahalad, 1994).

Untuk itu dibutuhkan kepemimpinan yang memiliki visi (*visionary leadership*), dengan visi seorang pemimpin dapat memberikan petunjuk mengenai kemana orang-orang yang

dipimpinnya harus melangkah, dengan demikian semua tindakan yang dilakukan angota organisasi haruslah merupakan cerminan atau turunan dari visi tersebut (Robbins, 1997). Selanjutnya Aditiawan (1997), mencirikan kepemimpinan yang memiliki visi ke depan (*visionary leadership*) sebagai berikut :

- 1) *Focused leadership*, para pemimpin yang efektif berfokus pada beberapa visi utama seperti: strategi, operasi, budaya dan kompensasi.
- 2) *Interpersonal skill*, keahlian perlu dikomunikasikan untuk memperolah masukan dari pihak lain demi pengembangan keahlian dan dapat memberi manfaat bagi kemajuan bersama.
- 3) *Trustworthiness*, pemimpin dapat mengambil posisi yang jelas dan berupaya menghindari keengganan, penolakan dan kejutan masa depan yang mengarah pada perilaku disfungsional, sehingga berakibat terhadap rendahnya kinerja karyawan dalam organisasi guna menggapai visi perubahan.
- 4) *Respect for self and others*, pemimpin memiliki perhatian yang mendalam terhadap diri sendiri dan mereka yang dipimpin. Pemimpin yang *visionary* tidak cukup memiliki visi dan misi, tetapi dalam mengimplementasikan visi sungguh merasakan dan memahami kesulitan dan keinginan karyawannya. Salah satu caranya adalah memahami mereka secara empati.
- 5) *Risk-taking*, pemimpin yang memiliki visi disyaratkan berani mengambil resiko dalam upaya menciptakan perubahan bisnis.
- 6) *Bottom-line leadership*, Pemimpin perlu memiliki kepercayaan diri dan yakin bahwa para karyawan di tingkat bawah dapat tampil beda berdasarkan pengetahuan dan pengalaman dalam visi bersama organisasi.

- 7) *Empowered leadership*, para pemimpin dapat memberdayakan yang lain dengan membuka ruang yang lebih luas bagi perbedaan pendapat menuju kesatuan visi.
- 8) *Long-term vision*, visi kepemimpinan dibangun hendaknya menembus jangkauan waktu jauh ke depan melalui pemikiran analitis dan intuitif terhadap gejala-gejala yang terjadi di depan.
- 9) *Organization leadership*, kepemimpinan yang bervisi ke depan akan dapat membawa organisasi ke arah perubahan.
- 10) *Cultural leadership*, kepemimpinan yang *visionary* dapat menciptakan, menyampaikan dengan jelas, berbagi visi dan nilai-nilai. Di samping itu, kepemimpinan seperti ini harus mampu dalam mengelola karyawannya yang multi budaya.

D. Indikator Kepemimpinan

Berdasarkan konsep teoritis dan kajian empiris, maka hal-hal yang berkaitan dengan kepemimpinan dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yulk, 2005).
2. Kepemimpinan adalah kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi (House, *et al.*, 1999).
3. Kepemimpinan berarti (i), melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau para pengikut; (ii), melibatkan suatu

distribusi kekuasaan (*power distribution*) yang tidak sama antara para pemimpin dengan para anggota kelompoknya; (iii), kemampuan untuk memakai bentuk-bentuk kekuasaan (*power*) yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku para anggota organisasinya dalam berbagai cara. (iv) kepemimpinan harus memiliki kompetensi (*knowledge, skill, abilities, experiences*) (Lako, 2004).

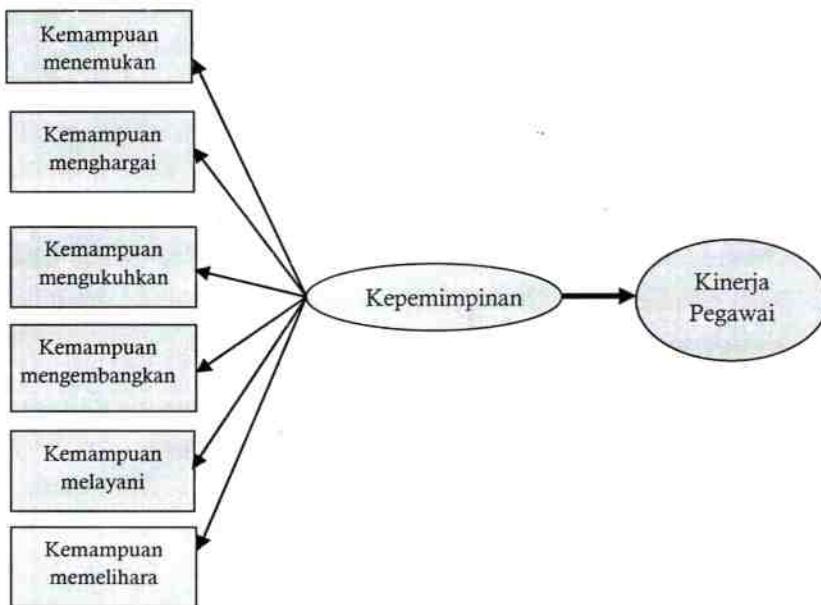
4. Keberhasilan seorang pemimpin dalam teori sifat sangat tergantung seorang pemimpin memiliki sifat-sifat dan kemampuannya memilih sifat yang menonjol dalam menghadapi situasi, kondisi dan waktu untuk mendukung gaya kepemimpinan yang dimilikinya. Dalam teori sifat ciri kepemimpinan belum dapat menjelaskan penyebab kepemimpinan yang efektif (Stoner, 1995; Dessler, 1997; Handoko, 2000).
5. Perilaku seorang pemimpin dapat diterima baik oleh karyawan sepanjang pemimpin dapat memberikan kepuasan pada mereka, atau sebagai harapan mendapatkan kepuasan masa depan. Perilaku seorang pemimpin bersifat motivasional sepanjang; (1) membuat karyawan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja yang efektif, (2) memberikan latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan, dan ganjaran untuk kinerja yang efektif. (Robbins, 2002)
6. Kepemimpinan transformasional bisa membantu para anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi mereka masing-masing dengan mencapai misi dan tujuan organisasi (Gardner dan Avolio, 1998; Klien dan House 1995; Shamir, *et al* 1993).
7. Kepemimpinan transformasional melibatkan aspek-aspek seperti nilai, rasa percaya, integritas, keadilan, etika, visi,

karisma, pelaku perubahan, motivasi, komunikasi, tujuan dan kejelasan standar (Avolio dan Bass 2002; Bass, 1985; Northouse 1997).

8. Bukti empiris ditemukan kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja, produktifitas pegawai, komitmen dan efektifitas organisasional (Dunham-Taylor 2000; McNeese-Smith 1996; Taylor 1996), dengan komitmen pegawai, kepuasan kerja dan ketidakjelasan/ambiguitas
9. Kepemimpinan transaksional terbentuk dalam proses pertukaran antara pemimpin dan pengikut, dimana pemimpin memberikan penghargaan sebagai timbal balik dari upaya pengikutnya. Intinya hubungan pemimpin dan pengikut diyakini didasarkan pada serangkaian transaksi atau penawaran antara pemimpin dan pengikut, dan pemimpin hanya bereaksi jika pengikut gagal memenuhi kebutuhan perannya.
10. Kepemimpinan transaksional menekankan bahwa seorang pemimpin perlu menentukan apa yang perlu dilakukan para bawahannya untuk mencapai sasaran mereka dan tujuan organisasi, mengklasifikasi persyaratan-persyaratan tersebut, dan membantu para bawahannya menjadi lebih percaya diri dalam upaya mencapai tujuan (Lako, 2004).
11. Kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, keaguman, kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan pengikut termotivasi untuk melakukan upaya yang lebih besar daripada yang diharapkan sebelumnya (Yukl, 2005).
12. Komponen-komponen dari kepemimpinan transformasional (Avolio, Bass, Jung 1999), yaitu:

- (a) *Idealized influence*, para pemimpin itu dikagumi, dihormati dan dipercaya. Anak buah mengidentifikasi dengan/ingin menyamai pemimpinnya. Pemimpin membagi resiko dengan anak buah dan konsisten dalam berperilaku berdasarkan etika, prinsip serta niat;
- (b) *Inspirational motivation*, para pemimpin berperilaku dengan suatu cara memotivasi pihak-pihak yang ada disekitarnya dengan memberikan makna dan tantangan kepada pekerjaan anak buah. Semangat individu dan semangat tim terbangun. Antusiasme dan optimisme terlihat. Pemimpin mendorong anak buah untuk memimpikan keadaan-keadaan masa mendatang yang atraktif, yang tentu saja merupakan mimpi harapan dirinya sendiri;
- (c) *Intellectual stimulation*, para pemimpin merangsang anak buah agar lebih inovatif dan kreatif melalui pencarian asumsi, perumusan masalah, dan penyesuaian situasi lama dengan cara baru. Gagasan baru dan solusi kreatif datang dari anak buah, yang terlibat didalam proses perumusan masalah dan pemecahan masalah;
- (d) *Individualized consideration*, para pemimpin memberikan attensi kepada kebutuhan individu akan prestasi dan pertumbuhan dengan berperilaku sebagai mentor atau pendamping. Karyawan dibangun agar memiliki potensi yang lebih baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka indikator variabel kepemimpinan berdasarkan pengukuran kepemimpinan dari Kouzes dan Posner (1997), seperti gambar berikut :



Gambar 2. : Variabel, indikator kepemimpinan dan pengaruhnya pada kinerja pegawairawat

Sumber : Kouzes dan Posner (1997)

E. Tinjauan Studi Empiris Kepemimpinan

Sejumlah penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terkait dengan peran pemimpin dalam organisasi menunjukkan bahwa pemimpin berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau pegawai. Namun sejumlah penelitian lain juga menunjukkan pengaruh sebaliknya. Oleh karena itu, pada bagian ini penulis menyajikan sejumlah penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti agar pembaca mendapat gambaran tentang peran dan fungsi pemimpin dalam organisasi.

1. Elencov (2002), melakukan penelitian dengan judul "*Effects of leadership on organizational performance in Russian companies*".

- Tujuan penelitian menganalisis pengaruh-pengaruh kepemimpinan pada kinerja organisasi dalam perusahaan Rusia. Sampel terdiri dari 350 perusahaan swasta. Alat analisis menggunakan analisa regresi, dan perilaku kepemimpinan diukur dengan kuesioner multi faktor (MLQ). Hasil penelitian ditemukan adanya hubungan signifikan positif antara perilaku kepemimpinan transformasional dengan kinerja organisasi daripada perilaku kepemimpinan transaksional.
2. Lok dan Crawford (2004), melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment A Cross-National Comparison*". Tujuan penelitian menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya-gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sampel terdiri dari 219 orang manajer Hong Kong dan 118 orang manajer Australia. Alat analisis menggunakan analisis faktor program SPSS versi 10. Hasil penelitian; (1) ada hubungan antara komitmen dan kepemimpinan dengan budaya inovatif, budaya supportif, dan dengan faktor gaya kepemimpinan *consideration*. (2) ada hubungan yang mendekati nol di antara komitmen dan kepuasan kerja dengan budaya birokratik dan hubungan yang kecil namun signifikan antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan *initiating structure*. (3) Tidak ditemukan perbedaan budaya birokratik, gaya kepemimpinan *consideration* dan *initiating structure* antara sampel Australia dan Hong Kong. (4) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya inovatif, budaya supportif dan kepemimpinan *consideration* terhadap kepuasan kerja. (5) gaya kepemimpinan *initiating structure* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

3. Mehta *et al.*, (2003), judul penelitian "*Leadership style, motivation and performance in international marketing channels*". Tujuan penelitian (1) mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan yang berbeda dapat digunakan sebagai strategi-strategi saluran untuk meningkatkan motivasi partner saluran, (2) mengetahui gaya kepemimpinan berbeda-beda antara beberapa negara, dan (3) mengetahui motivasi anggota saluran terhadap kinerja. Data diperoleh dari 15 dealer mobil di Amerika, Finlandia dan Polandia dengan jumlah responden sebanyak 1.047 orang. Data dianalisis menggunakan ANOVA dan analisis regresi. Hasil penelitian; 1) hubungan gaya kepemimpinan – motivasi partner. Untuk sampel Amerika menunjukan bahwa ketiga jenis kepemimpinan (partisipatif, suportif, direktif) berhubungan positif dan signifikan terhadap motivasi partner saluran. Untuk sampel Finlandia, gaya partisipatif berhubungan positif dan signifikan dengan motivasi anggota saluran. Untuk sampel Polandia ketiga gaya kepemimpinan secara kolektif tidak ada pengaruh terhadap motivasi anggota saluran. 2) Hubungan kinerja partner saluran – motivasi anggota saluran. Untuk sampel Amerika dan Finlandia, motivasi partner saluran berhubungan positif signifikan dengan kinerja partner saluran, sedangkan sampel Polandia tidak ditemukan hubungan motivasi partner saluran dengan kinerja partner saluran.
4. Fleenor dan Bryant (2002), melakukan penelitian dengan judul "*Leadership Effectiveness and Organizational Culture: An Exploratory Study*". Tujuan penelitian menganalisis hubungan antara efektifitas kepemimpinan dengan budaya organisasi. Sampel sebanyak 508 orang manajer, alat analisis menggunakan skala *benchmarking derailment* untuk mengukur perilaku kepemimpinan, dan survey budaya organisasional Denison digunakan untuk mengukur dimensi spesifik budaya organisasi

dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi dengan menggunakan empat karakteristik budaya organisasional, yaitu: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi. Hasil penelitian menemukan adanya perbedaan tingkat korelasi antara skala Benchmark dengan skala Denison pada level manajemen yang berbeda, bahwa manajer yang lebih tinggi memiliki dampak lebih tinggi terhadap budaya organisasi. Dengan demikian, hubungan antara kinerja individual dengan budaya organisasional menjadi lebih kuat untuk manajer level atas daripada manajer level bawah.

5. Yousef (2000), judul penelitian "*Organizational Commitment: A Mediator of The Relationship of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in A Non-Western Country*". Tujuan penelitian menganalisis: (1) apakah budaya nasional (nasionalitas) memoderasi hubungan perilaku kepemimpinan dengan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja; (2) apakah budaya nasional memoderasi hubungan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dan kinerja; dan (3) apakah komitmen organisasi memediasi hubungan perilaku kepemimpinan dengan kepuasan kerja dan kinerja. Sampel penelitian sebanyak 430 orang pekerja di organisasi yang berbeda di UEA. Hasil penelitian dengan alat analisis regresi dan statistik deskriptif ditemukan adanya pengaruh signifikan positif antara perilaku kepemimpinan dan komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan. Hasil lainnya menunjukkan bahwa terdapat hubungan signifikan dan positif antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja serta kinerja.

BAB 2

MISI ORGANISASI

A. Pengantar

Kebanyakan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya, disebabkan kurangnya pemahaman terhadap arti pentingnya misi organisasi. Padahal misi merupakan arah tentang akan menjadi apa, atau seperti apa organisasi di masa yang akan datang, atau secara lebih ringkas suatu pandangan ke depan tentang organisasi, sehingga dalam proses manajemen strategis ada satu unsur yang sangat penting peranannya dalam proses perencanaan strategis, yaitu misi organisasi (Thompson dan Strickland, 1991 ; Hill dan Jones, 2000; Wheelen dan Hunger, 2000). Di sisi lain, pernyataan misi merupakan sarana untuk mengkomunikasikan misi kepada pihak internal dan eksternal yang berkepentingan dengan organisasi. Mengkomunikasikan pernyataan misi yang baik merupakan salah satu tahap terpenting di dalam Manajemen Strategi.

Misi besar sekali pengaruhnya terhadap strategi di masa yang akan datang. Sehingga misi merupakan pernyataan yang sangat luas tentang dasar keberadaan suatu perusahaan/organisasi yang berisi berbagai informasi bagi organisasi, seperti produk atau jasa yang dihasilkan, bisnis dan pasar yang dituju, teknologi yang digunakan dan lain-lain. Dalam menjalankan misinya, sebuah perusahaan harus mempunyai tolok ukur atau standar untuk mengukur keberhasilan

misinya. Dengan demikian perusahaan harus menentukan tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam rangka menetapkan standar tersebut.

Misi perusahaan ditetapkan ketika perusahaan sedang mengembangkan unit bisnis yang baru dan atau mencoba memformulasikan kembali arah dari bisnis yang sudah dijalankan. Dengan demikian, keberadaan dari misi perusahaan bertujuan untuk lebih mengarahkan segala kegiatan-kegiatan perusahaan dalam mengelola sumber daya – sumber daya yang ada secara efektif guna mencapai keunggulan bersaing dalam industri yang sama (Amirullah; 2015).

Suatu organisasi harus menetapkan tujuan dan filosofi dasar yang akan meneruskan bentuk sosok strategiknya. Pearce dan Robinson (1997:55) mengatakan bahwa : "Tujuan mendasar (*fundamental purpose*) yang membedakan suatu perusahaan dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan yang menjelaskan cakupan operasinya dalam bentuk produk dan pasar didefinisikan sebagai misi perusahaan (*company mission*)". Artinya misi organisasi merupakan pernyataan atau rumusan umum yang luas dan bersifat tahan lama tentang keinginan organisasi. Misi ini mengandung filosofi bisnis dari para pengambil keputusan strategis organisasi, menyiratkan citra yang ingin dipancarkan organisasi, mencerminkan konsep diri organisasi dan mengidentifikasi bidang produk atau jasa utama organisasi serta kebutuhan utama pelanggan yang akan dipenuhi organisasi.

Misi (*mission*) adalah apa sebabnya kita ada (*why we exist / what we believe we can do*). Menurut Prasetyo dan Benedicta (2004:8), Di dalam misi produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, pasar yang dilayani dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam pasar tersebut. Pernyataan misi harus mampu menentukan kebutuhan apa yang dipuasi oleh perusahaan,

siapa yang memiliki kebutuhan tersebut, dimana mereka berada dan bagaimana pemuasan tersebut dilakukan.

Menurut Drucker (1988), Pada dasarnya misi merupakan alasan mendasar eksistensi suatu organisasi. Pernyataan misi organisasi, terutama di tingkat unit bisnis menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis perusahaan. Jadi perumusan misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya (Prasetyo dan Benedicta, 2004:8). Menurut Wheelen sebagaimana dikutip oleh Wibisono (2006, p. 46-47) Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa.

Bart dan Tabone (1998), Rigby (1998) dan Drohan (1999), membuat definisi misi yang pada intinya menyatakan bahwa pernyataan misi harus mencerminkan tujuan organisasi dan cara yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan itu. Disamping itu pernyataan misi harus berisi tujuan utama dari perusahaan agar bisa memberikan kesatuan gerak langkah bagi para manajer, menyatukan pengharapan dari para karyawan dan menggambarkan kepada konsumen tentang apa yang bisa diberikan perusahaan dan citra perusahaan (Pearce, 1982).

Calfee (1993), menyatakan bahwa pernyataan misi bisa menjawab pertanyaan tentang bisnis apa yang digeluti oleh perusahaan, apa tujuan perusahaan, dan bagaimana cara perusahaan memenangkan persaingan. Dengan cara ini, semua manajer bisa memahami apa peran mereka di dalam melaksanakan misi itu. Sedangkan Drohan (1999), menyatakan bahwa sebuah pernyataan misi yang baik mengekspresikan alasan dari keberadaan sebuah organisasi,

menyampaikan identitas, menjabarkan tujuan, fokus, pada arah organisasi. Pernyataan misi seperti ini akan menjadi bermakna dan mampu membangkitkan inspirasi, serta memberikan rasa stabil di tengah-tengah situasi yang terus berubah. Pendapat Rigby (1998), bahwa yang harus dicapai oleh pernyataan misi adalah mengkomunikasikan apa yang selama ini disebut sebagai konstituen inti dari perusahaan yaitu: pemegang saham, pegawai, pemasok, dll.

Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2000), menyatakan misi merupakan pernyataan yang menetapkan tujuan instansi pemerintah dan sasaran yang ingin dicapai. Pernyataan misi membawa organisasi kepada suatu fokus. Misi menjelaskan mengapa organisasi itu ada, apa yang dilakukannya, dan bagaimana melakukannya. Berdasarkan definisi-definisi misi di atas, semuanya berisi unsur-unsur yang secara umum sama, bahwa pernyataan misi harus menjabarkan tujuan organisasi dan cara-cara untuk mencapai tujuan itu. Selanjutnya Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2000), menjelaskan bahwa keberhasilan perumusan tujuan sangat dipengaruhi beberapa kriteria berikut;

- 1) *Akseptabilitas*, yang berarti tujuan dapat diterima oleh berbagai pihak dalam organisasi,
- 2) *Fleksibilitas*, yakni mudah untuk disesuaikan dengan perubahan yang begitu cepat,
- 3) *Dapat diukur*, yang berarti tujuan agar dapat dinyatakan secara jelas dan nyata,
- 4) *Motivator*, sebagai pendorong bagi kinerja yang memuaskan yang berarti tujuan cukup menantang namun masih dalam batasan untuk dapat dicapai,
- 5) *Kesesuaian* dengan rumusan visi dan misi organisasi,
- 6) *Mudah dipahami*.

Selain itu, pernyataan misi menekankan pada falsafah organisasi tentang; (1) keyakinan dasar, nilai, aspirasi dan prioritas organisasi, (2) citra publik yang diinginkan organisasi, (3) konsep diri organisasi, termasuk kekuatan daya saing yang dimilikinya (Green, 2003).

B. Manfaat Misi

Misi dari setiap organisasi adalah tonggak dari perencanaan strategiknya. Sejalan dengan pembentukan tujuan umum dan sasaran umum organisasi, harus diikuti dengan pembentukan tujuan yang terukur, objektif, dan spesifik. Misi harus memperlihatkan secara jelas hal apa yang penting buat organisasi dan apa bidang usaha dari organisasi tersebut. Misi sebagai pernyataan cita-cita merupakan landasan kerja yang harus diikuti dan seharusnya mendukung keseluruhan misi organisasi.

Setiap organisasi baik bisnis maupun non bisnis, memiliki lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Berdasarkan pada pertimbangan kondisi/situasi lingkungan-lingkungan tersebut, maka organisasi telah menetapkan misi dan visi organisasi (Armanu, 2006). Di sisi lain, misi berperan dalam mencapai tujuan organisasi sebagai dampak sampingan dari gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dan sikap pengikut (Bass dan Avolio, 1993; Shamir *et al.*, 1993). Lebih lanjut Bass (1990), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan terjadi ketika pemimpin memperluas dan meninggikan minat dari karyawan, ketika pemimpin menciptakan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi dari kelompok, dan ketika pemimpin menggerakkan hati para pengikutnya agar mau melihat lebih jauh dari sekedar kepentingan pribadi mereka sendiri-sendiri demi kepentingan kelompok. Pendapat Bass (1990) tersebut,

diperkuat oleh Hinkin dan Tracey (1994), bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi persepsi tentang efektifitas kepemimpinan, kepuasan karyawan dan kejelasan arah serta misi dari organisasi.

Sehubungan dengan pentingnya misi organisasi bagi sebuah organisasi, Green, *et al* (2003), dan Bart, *et al.* (2001), hasil penelitiannya menemukan bahwa misi organisasi berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Terbatasnya penelitian empiris mengenai misi organisasi dan terbatasnya bukti-bukti mengenai penggunaan misi di dalam mencapai tujuan organisasi, merupakan sebuah masalah yang perlu diatasi dengan melakukan penelitian lebih lanjut sebagai upaya mengidentifikasi hasil-hasil kerja dalam meningkatkan kualitas layanan, seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Upaya untuk meningkatkan kualitas layanan adalah tantangan terbesar yang dihadapi organisasi jasa (Sohal, 1994). Untuk itu, perlu mengetahui metode yang digunakan dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan merupakan sebuah pemahaman yang sangat penting (Bittner *et al*; 1994). Di samping itu, Kirkpatrick dan Locke (1996), menyatakan bahwa misi dan implementasi misi dapat mempengaruhi kinerja dan sikap di dalam layanan konsumen.

Beberapa alasan mengapa pernyataan misi menjadi populer;

- 1) Bahwa pernyataan misi dianggap bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan yang penting bagi semua organisasi yaitu: mengapa organisasi didirikan, apa tujuan organisasi dan apa yang hendak dicapai organisasi. Jika pertanyaan-pertanyaan ini dapat dijawab dengan benar oleh pernyataan misi, maka pernyataan misi itu telah dapat menunjukkan tujuan jangka panjang yang unik dari sebuah organisasi (Bart 1996, 1999; Ireland dan Hitt 1992; Klemm *et al.*, 1991; Want 1986).

- 2) Pernyataan misi sebagai titik awal yang menentukan bagi hampir semua inisiatif strategis dan dianggap sebagai syarat penting di dalam menginisiasi sebagian besar praktik-praktek manajemen modern seperti TQM, rekayasa ulang dan tim kerja mandiri (Bart 1997).
- 3) Pernyataan misi dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi sekaligus bisa mengendalikan motivasi dari perilaku para anggota organisasi agar bekerja menuju pencapaian tujuan bersama dalam organisasi (Campbell 1989, 1993; Collins dan Porras 1991; Daniel 1992; Ireland dan Hitt 1992; Klemm *et al.*, 1992).
- 4) Pernyataan misi adalah rujukan utama di dalam membuat keputusan alokasi sumber daya yang menentukan (Ireland dan Hitt 1992).

Bukti empiris menyatakan bahwa pernyataan misi memiliki dampak positif terhadap organisasi, penelitian Pearce dan David (1987), merupakan penelitian pertama meneliti hubungan antara pernyataan misi dengan kinerja organisasional. Penelitian Pearce dan David membuktikan kegunaan dari pernyataan misi dengan melakukan analisa isi (*content analysis*) terhadap perusahaan-perusahaan dengan kinerja tinggi dan kinerja rendah yang termasuk dalam daftar Fortune 500. Hasil penelitian Pearce dan David menyatakan bahwa :

- a) Perusahaan dengan kinerja lebih tinggi memiliki pernyataan misi yang lebih komprehensif.
- b) Falsafah organisasi, konsep diri dan citra publik merupakan komponen yang penting untuk dimasukkan dalam pernyataan misi.

- c) Menunjukkan gambaran yang realistik tentang komponen-komponen yang ada dalam pernyataan misi korporat.

Selanjutnya Bart (1997), meneliti 44 perusahaan industri untuk menentukan hubungan antara 25 unsur misi dengan lima ukuran kinerja yaitu: *return on assets*, *return on sales*, persentase perubahan pada penjualan, persentase perubahan pada laba, dan pengaruh dari misi terhadap perilaku pegawai, ditemukan hanya ada hubungan yang lemah antara unsur-unsur pernyataan misi dengan variabel-variabel kinerja finansial. Hubungan yang paling kuat adalah antara kinerja dengan variabel perilaku yang mengintermediasi hubungan antara kinerja dengan pernyataan misi, dan variabel perilaku inilah yang didapati memiliki hubungan signifikan dengan kinerja finansial (Bart 1996).

Bart dan Baetz (1998) melakukan penelitian terhadap 130 perusahaan di Canada. Hasil penelitian ditemukan korelasi yang signifikan dan positif antara dua variabel intermediasi baru yaitu kepuasan terhadap misi dan kepuasan terhadap proses pengembangan misi dengan kinerja finansial. Lebih lanjut Bart (1999), melakukan penelitian pada 103 rumah sakit di Canada, hasil penelitian menemukan adanya hubungan kuat antara isi dari pernyataan misi dengan tingkat kepuasan terhadap misi, dan antara isi dari pernyataan misi dengan tingkat kepuasan terhadap kinerja finansial. Kesimpulan kuat yang didapatkan dari tinjauan literatur yang ada adalah bahwa dampak dari pernyataan misi terhadap kesuksesan atau kegagalan perusahaan adalah bersifat tidak langsung ada variabel intermediasi yang harus diperhitungkan agar dapat memahami hubungan antara pernyataan misi dengan kinerja organisasi. (Bart *et al.*, 2003). Sedangkan Rarick dan Vitton (1995), menyatakan bahwa keberadaan dari pernyataan misi akan meningkatkan ekuitas pemegang saham secara signifikan. Rata-rata *return on share holder equity* untuk perusahaan yang memiliki pernyataan misi adalah 16,1 persen

sedangkan untuk perusahaan yang tidak memiliki pernyataan misi adalah 9,7 persen.

Germain dan Cooper (1990), menyimpulkan bahwa perusahaan yang memiliki pernyataan misi untuk layanan konsumen akan bisa meningkatkan kinerja konsumen karena adanya upaya yang lebih intensif untuk memonitor kinerja perusahaan. Perusahaan yang memiliki misi layanan konsumen yang jelas, akan lebih besar kemungkinannya untuk menyimpan data kuantitatif dari kinerja layanan konsumen, serta akan lebih besar kemungkinannya untuk mensurvei konsumen dan memonitor lebih banyak kegiatan-kegiatan yang terkait dengan layanan konsumen.

Falsey (1989), menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki pernyataan misi yang berisi ungkapan rasa tanggung jawab terhadap masyarakat memiliki kinerja yang lebih baik pada periode waktu yang lebih panjang, dan perusahaan yang merumuskan prinsip-prinsip falsafah perusahaan secara tertulis memiliki level kinerja yang lebih tinggi.

Lebih lanjut Gorman (1999), merinci manfaat dari pernyataan misi antara lain :

- a) mengembangkan kesatuan tujuan di dalam organisasi
- b) Menjadi petunjuk bagi perilaku dan pengambilan keputusan
- c) Memberikan motivasi bagi staf
- d) Mengkomunikasikan citra perusahaan
- e) Mengurangi rasa bersalah ketika dituduh telah melakukan perilaku yang tidak etis
- f) Meningkatkan kinerja

C. Merumuskan Pernyataan Misi

Dalam merumuskan atau menetapkan misi perusahaan, manajer strategik harus mempertimbangkan masukan-masukan (input) dari pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Masing-masing pihak memiliki kepentingan-kepentingan tersendiri yang menuntut seorang manajer untuk bisa meng-akomodir berbagai kepentingan tersebut yang tercermin dalam perumusan misi perusahaan. Secara umum, pihak yang harus diperhatikan dalam perumusan misi dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu kelompok atau pihak dalam dan pihak luar perusahaan.

Drohan (1999), menyatakan bahwa tiga unsur penting dalam merumuskan pernyataan misi yaitu: pembaca, panjang pernyataan misi, dan nada dari pernyataan misi. Manajer perlu menentukan kepada siapa pernyataan misi itu ditujukan, apakah kepada pegawai, masyarakat, pesaing atau kombinasi dari ketiganya. Setelah pembaca dari pernyataan misi sudah ditentukan, selanjutnya memperhatikan panjang dari pernyataan misi itu.

Di dalam menentukan panjang dari pernyataan misi, manajer perlu memperhatikan unsur-unsur apa yang perlu untuk disertakan di dalam pernyataan misi itu. Pernyataan misi harus cukup terinci agar bisa mencapai tujuannya, tapi juga harus cukup ringkas agar bisa efektif. Di samping itu perlu memperhatikan nada dari pernyataan misi, nadanya harus mencerminkan posisi dan sikap organisasi serta harus berbicara secara meyakinkan kepada pembaca yang menjadi sasaran dari pernyataan misi (Drohan 1999).

Pernyataan misi yang baik perlu mencakup unsur-unsur seperti: (1) tujuan dari organisasi, (2) bidang bisnis atau spesialisasi organisasi, (3) parameter-parameter geografis, dan (4) uraian tentang kelompok-kelompok apa yang dianggap penting oleh organisasi, misalnya para pegawai dan pemegang saham. Di samping itu,

manajer perlu membahas tentang delapan faktor penggerak (*driver*) dan tujuh ukuran dampak yang dikemukakan Bart dan Tabone (1998). Kedelapan faktor penggerak yang telah terbukti signifikan adalah:

- 1) Memberikan tujuan
- 2) Meningkatkan kendali dari CEO
- 3) Mendefinisikan standar-standar perilaku
- 4) Memungkinkan pegawai untuk merasa menjadi bagian (*to identify*) dari organisasi
- 5) Memberikan pengakuan yang lebih besar terhadap kepentingan dari pihak-pihak luar
- 6) Memberikan inspirasi dan meningkatkan motivasi pegawai
- 7) Memfokuskan organisasi selama terjadinya krisis
- 8) Meningkatkan proses alokasi sumber daya

Selanjutnya dijelaskan tujuh ukuran mengukur hubungan antara pernyataan misi dengan kinerja adalah:

- 1) Rasa puas terhadap pernyataan misi yang sedang digunakan
- 2) Tingkat sejauh mana pernyataan misi itu dapat membangkitkan semangat
- 3) Tingkat sejauh mana pernyataan misi itu digunakan sebagai penuntun dalam mengambil keputusan
- 4) Tingkat sejauh mana pernyataan misi mempengaruhi perilaku responden
- 5) Tingkat sejauh mana pernyataan misi mempengaruhi perilaku dari anggota-anggota organisasi
- 6) Tingkat sejauh mana anggota-anggota organisasi berkomitmen terhadap misi
- 7) Ukuran persepsi kualitatif terhadap kesuksesan kinerja finansial perusahaan (Bart dan Tabone, 1998)

Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (2000), menyatakan hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan misi suatu organisasi yaitu;

- 1) Produk atau pelayanan apa yang dihasilkan dan untuk ditawarkan
- 2) Apakah produk atau pelayanan tersebut memang dibutuhkan masyarakat
- 3) Sasaran publik mana yang akan dilayani
- 4) Kualitas produk atau pelayanan yang ditawarkan harus memiliki daya saing
- 5) Aspirasi apa yang diinginkan di masa mendatang utamanya yang berhubungan dengan manfaat dan keuntungan masyarakat dengan produk atau pelayanan tersebut.

Seperti yang diungkapkan sebelumnya, bahwa perumusan misi bukan merupakan pekerjaan yang mudah, perumusan misi membutuhkan waktu yang relatif lama dan berbagai pertimbangan-pertimbangan secara matang. Perubahan lingkungan yang begitu cepat memungkinkan adanya peluang untuk merubah misi yang telah dirumuskan. Secara sederhana, proses perumusan misi akan mengikuti lima langkah utama berikut; (Amirullah; 2015).

Tahap pertama, perumusan misi dimulai dari perencanaan usaha oleh pemilik perusahaan. Pada tahap ini gambaran kasar dan sederhana tentang misi perusahaan sudah mulai terumuskan. Paling tidak, pemilik telah memiliki gambaran sederhana tentang produk yang hendak dihasilkan, pasar yang dituju, teknologi yang digunakan, dan tujuan ekonomis yang hendak dicapai.

Tahap kedua, adalah mengkomunikasikan lebih jauh dengan kepentingan lain dari berbagai pihak yang berkepentingan

terhadap perusahaan (*stakeholders*), baik pihak dalam maupun pihak luar perusahaan. Pada tahap ini juga dapat diketahui posisi relatif masing-masing pihak.

Tahap ketiga, yang dilakukan adalah rekonsiliasi berbagai kepentingan tersebut. Perusahaan berusaha menyusun skala prioritas dengan mengingat posisi relatif pemilik kepentingan dan derajat pencapaian kepentingan tersebut. Tahap ini bisa dilakukan melalui dialog yang intensif walaupun memerlukan waktu yang lama.

Tahap yang keempat, adalah mengkoordinasikan berbagai kepentingan yang telah diakomodir dalam langkah sebelumnya dengan komponen misi perusahaan yang lain. Hampir dapat dipastikan bahwa berbagai kepentingan tersebut lebih banyak berbenturan dengan tujuan ekonomis perusahaan, sehingga pada tahapan sebelumnya komponen misi perusahaan yang lain sering terlupakan untuk dikaji secara komprehensif.

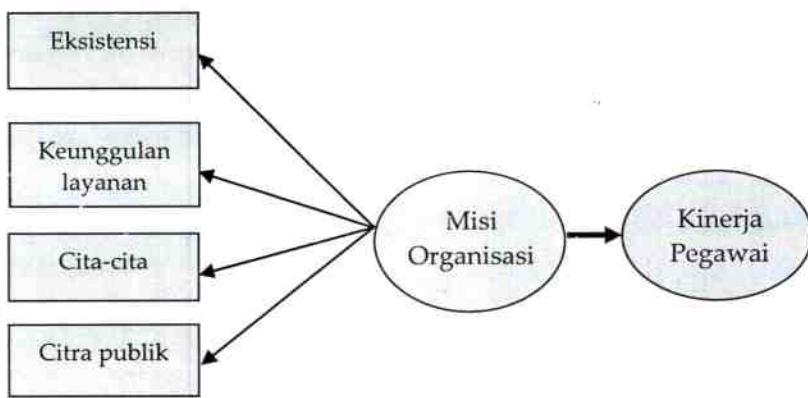
Tahapan kelima, dari perumusan misi adalah mengkomunikasikan hasil akhir perumusan misi perusahaan pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Komunikasi dengan lingkungan internal perlu mendapatkan prioritas. Baru setelah itu diikuti dengan komunikasi dengan lingkungan eksternal. Komunikasi diperlukan agar terjadi proses internalisasi misi, yang hampir tidak mungkin terjadi secara otomatis sesaat setelah perumusan akhir dilakukan.

D. Indikator Variabel Misi Organisasi

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil kajian empiris, maka dapat dirangkum hal-hal yang berkaitan dengan misi organisasi sebagai berikut:

- 1) Unsur yang sangat penting peranannya dalam proses perencanaan strategis yaitu misi organisasi (Thomson dan Strickland 1991; Hill dan Jones 2000; Wheelen dan Hunger 2000).
- 2) Pernyataan misi mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan yang penting bagi organisasi seperti: mengapa organisasi didirikan, apa tujuan organisasi dan apa yang hendak dicapai organisasi.
- 3) Pernyataan misi sebagai mekanisme penting untuk memberikan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan, baik internal maupun eksternal organisasi untuk memahami tujuan dan arah organisasi.
- 4) Falsafah korporat, konsep diri dan citra publik merupakan komponen yang penting untuk dimasukan dalam pernyataan misi.
- 5) Pernyataan misi harus menjabarkan tujuan utama dari perusahaan agar bisa memberikan kesatuan gerak langkah bagi manajer, menyatukan pengharapan para karyawan dan menggambarkan kepada konsumen tentang apa yang bisa diberikan perusahaan dan tentang citra perusahaan (Pearce, 1982)
- 6) Pernyataan misi menekankan pada falsafah organisasi tentang: (1) keyakinan dasar, nilai, aspirasi dan prioritas organisasi, (2) citra publik yang diinginkan organisasi, (3) konsep diri organisasi, termasuk kekuatan daya saing yang dimilikinya (Green, 2003).

Berdasarkan uraian di atas, maka indikator variabel misi organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan diadopsi dari pendapat Pearce (1982), Green dan Medlin, (2003) digambarkan sbb:



Gambar 2.1 : Variabel, indikator variabel misi organisasi dan pengaruhnya pada kinerja pegawai

Sumber : Pearce (1982), Green dan Medlin, (2003).

E. Tinjauan Studi Empiris Misi Organisasi

Sejumlah penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terkait dengan misi dalam organisasi menunjukkan bahwa misi berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau pegawai. Namun sejumlah penelitian lain juga menunjukkan pengaruh sebaliknya. Oleh karena itu, pada bagian ini penulis menyajikan sejumlah penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti agar pembaca mendapat gambaran tentang misi dalam organisasi.

1. Green dan Medlin (2003), melakukan penelitian dengan judul "*The strategic planning process: the link between mission statement and organizational performance*". Tujuan penelitian menganalisis pengaruh misi terhadap kinerja organisasi. Sampel sebanyak 162 perusahaan CNN site yang terdaftar pada major stock exchanges. Variabel dependen kinerja, yang diukur: *return on equity* (ROE), *return on assets* (ROA), *return on invested capital* (ROCI), *total debt to equity* (TDE), *long term debt equity* (ROCI),

net income (NI), *cash flow* (CF), *price earnig ratio* (PE), *price sales ratio* (PS). Sedangkan variabel independennya misi organisasi, yang diukur: (1) tujuan organisasi, (2) visi organisasi (*philosophy*, harapan bersama, image publik, dan perhatian pada teknologi).

Hasil analisa korelasi dan regresi ditemukan ada hubungan signifikan antara misi dan kinerja. Analisa faktor terhadap variabel-variabel yang terkait dengan skala pernyataan misi menunjukkan bahwa ada dua komponen utama yaitu purpose (tujuan) dan vision (visi). Komponen purpose terdiri dari empat butir pertanyaan: (1) tujuan organisasional, (2) produk, layanan dan pasar dari organisasi, (3) keunggulan daya saing dari organisasi dan (4) cakupan operasi dari organisasi. Sementara komponen vision terdiri dari lima butir pertanyaan: (1) falsafah organisasi, (2) visi organisasi, (3) kesamaan pengharapan, (4) citra publik yang positif, dan (5) penekanan pada teknologi, kreatifitas dan inovasi.

=

Hasil penelitian ditemukan adanya hubungan positif antara pernyataan misi dengan kinerja organisasi. Skala pernyataan misi menghasilkan muatan faktor pada dua komponen yang memiliki reliabilitas internal yang memadai dan landasan teoritis yang kuat yaitu tujuan dan visi. Skala kinerja menghasilkan muatan faktor ke dalam empat komponen yaitu *return*, *debt*, *cash* dan *price*. Variabel-variabel skala pernyataan misi ditemukan memiliki hubungan positif dengan variabel-variabel skala kinerja. Umumnya hasil penelitian menyimpulkan bahwa kelengkapan dari pernyataan misi organisasi membawa dampak positif terhadap kinerja organisasi.

2. Bart *et al.*, (2001), judul penelitian "*A model of the impact of mission statements on firm performance*". Tujuan penelitian membuat model dan menguji hubungan-hubungan antara beberapa dimensi dari misi, dan kemudian menentukan bagaimana kontribusi dari dimensi-dimensi pernyataan misi terhadap kesuksesan atau kegagalan perusahaan. Data diperoleh dari 83 perusahaan besar dari Kanada dan AS, alat analisis menggunakan metode PLS (*partial least squares*).

Hasil validasi terhadap uji hipotesa ditemukan hasil seperti berikut; 1) ada hubungan signifikan kuat antara rasional misi dengan tujuan pernyataan misi, 2) ada hubungan signifikan lebih kuat antara rasional misi dengan cara mencapai tujuan misi, 3) ada hubungan signifikan kurang kuat antara tujuan pernyataan misi dengan penyelarasan misi, 4) ada hubungan signifikan kurang kuat antara pernyataan misi dengan kepuasan pernyataan misi, 5) ada hubungan signifikan sangat kuat antara cara mencapai tujuan misi dengan penyelarasan isi misi, 6) ada hubungan signifikan kuat antara cara mencapai tujuan misi dengan kepuasan isi misi, 7) ada hubungan signifikan kuat antara penyelarasan isi misi dengan perilaku karyawan, 8) ada hubungan signifikan sangat kuat antara kepuasan isi misi terhadap komitmen karyawan melaksanakan misi, 9) ada hubungan signifikan sangat kuat antara komitmen karyawan melaksanakan misi terhadap perilaku karyawan, 10) ada hubungan signifikan sangat kuat antara perilaku karyawan terhadap kinerja.

3. O'Gorman dan Doran (1999), melakukan penelitian dengan judul "*Mission statements in small and medium sized business*". Tujuan penelitian menganalisis hubungan kinerja dan misi organisasi. Sampel 115 perusahaan di Irlandia. Variabel dependen kinerja perusahaan (*Performance*), parameter yang

diukur adalah volume penjualan, sedangkan variabel Independen pernyataan misi, parameter yang diukur; *philosophy*, *self-concept*, *image publik*, *pelanggan/pasar*, *produk/pelayanan*, *daerah geography*, *teknologi inti*, dan perhatian kelangsungan hidup. Untuk membuktikan kegunaan dari pernyataan misi menggunakan analisa isi (*content analysis*) terhadap perusahaan-perusahaan dengan kinerja tinggi dan kinerja rendah yang termasuk dalam daftar Fortune 500. penelitian ini menunjukkan bahwa disertakannya komponen "falsafah korporat", "konsep diri" dan "citra publik" ke dalam pernyataan misi tidak meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, pernyataan misi yang lebih komprehensif atau yang memiliki isi yang lebih banyak (*high content*) tidak memiliki hubungan dengan tingkat kinerja yang tinggi.

4. Forehand, (2000), melakukan penelitian dengan judul "*Mission and Organizational Performance in the Healthcare Industry*". Tujuan penelitian menganalisis unsur-unsur utama dari pernyataan misi organisasi, dan membahas peran penting pernyataan misi dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan dalam industri layanan kesehatan. Sampel terdiri dari 18 pernyataan misi dari organisasi-organisasi dalam industri layanan kesehatan, sampel mencakup berbagai jenis organisasi layanan kesehatan baik dalam sektor nirlaba maupun sektor laba. Hasil temuan menunjukkan bahwa pernyataan misi yang tegas dapat meningkatkan kinerja manajer, karyawan dan organisasi layanan kesehatan.

BAB 3

BUDAYA ORGANISASI

A. Pengantar

Budaya organisasi merupakan komponen penting di dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Covey, 1991; Kouzes dan Posner, 1987; Reichheld dan Sasser, 1990). Konsep ini terutama berlaku bagi organisasi-organisasi jasa (Webster, 1991). Untuk itu metode yang digunakan dalam menciptakan budaya berorientasi pada layanan dan keunggulan daya saing dengan membangun misi bersama (Sohal, 1994).

Menurut Schein (1992), inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi berasal dari pemimpin (*leaders*), karena mereka memiliki potensi terbesar untuk melekatkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme utama yaitu; 1) *attention*, yaitu pemimpin dapat mengkomunikasikan perioritas-perioritas, *values* dan memperhatikan sesuatu yang dapat ditanyakan, diukur, dikomentari, dipuji dan dikritik. Komunikasi tersebut terjadi selama aktivitas monitoring dan perencanaan; 2) *reaction to crisis*, dimana krisis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi karena emosionalitas terhadap krisis tersebut dapat meningkatkan potensi untuk belajar tentang nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar organisasi; 3) *role modeling*, dimana pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan

melalui tindakan-tindakan; 4) *allocation of rewards*, yaitu kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan *rewards*, seperti kenaikan pembayaran atau promosi; 5) *criteria for selection and dismissal*, dimana pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang memiliki *values*, *skills*, atau sifat-sifat tertentu, mempromosikannya ke posisi-posisi yang memiliki autoritas.

Budaya organisasi memiliki makna yang luas seperti didefinisikan berikut ini :

- 1) Kilmann, *et al* (1985), mendefinisikan budaya organisasi sebagai filosofi, ideologi, nilai, asumsi, keyakinan, harapan, sikap dan norma bersama yang menyatukan sebuah organisasi.
- 2) Deal (1986), mendefinisikannya sebagai temuan manusia yang menciptakan solidaritas dan makna serta mendorong munculnya komitmen dan produktifitas.
- 3) Uttal (1983), mendefinisikannya sebagai sebuah sistem nilai bersama (apa yang penting) dan keyakinan (bagaimana sesuatu berjalan), yang berinteraksi dengan orang-orang di perusahaan, budaya organisasi dan sistem kontrol dalam menghasilkan norma-norma perilaku.
- 4) Schein (1990), budaya organisasi didefinisikan sebagai sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang telah diciptakan, ditemukan atau dikembangkan sebuah kelompok di dalam usahanya untuk mengatasi masalah-masalah dalam adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal, dimana pola asumsi-asumsi dasar ini telah terbukti bisa berhasil cukup baik sehingga dianggap valid dan selanjutnya diajarkan kepada anggota baru dalam organisasi sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah itu.

- 5) Kreitner dan Kinicki (1992), budaya organisasi adalah perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai.
- 6) Mondy (1993), budaya organisasi sebagai sistem nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan bersama dalam organisasi yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menghasilkan norma perilaku.
- 7) Luthans (1998), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.
- 8) Mansumoto (1996), budaya organisasi sebagai seperangkap sikap, nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang dipegang oleh sekelompok orang dan dikomunikasikan dari generasi ke generasi berikutnya.
- 9) Hodge *et al*, (1996), budaya organisasi sebagai konstruksi dari dua tingkat karakteristik, yaitu karakteristik yang kelihatan (*observable*) dan yang tidak kelihatan (*unobservable*).
=
- 10) Robbins (2002), Budaya organisasi suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi; suatu sistem dari makna bersama.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, peran budaya organisasi memberikan *core organizational values* bagi organisasi. Martin (1992), menyatakan bahwa *core organizational values* tercermin dari nilai-nilai fundamental suatu organisasi, seperti (1) sensitivitas terhadap kebutuhan para *customer* dan tenaga kerja, (2) kebebasan atau ketertarikan para karyawan untuk memberikan ide-ide barunya, (3) kemauan menerima risiko-risiko yang mungkin saja terjadi, dan (4) keterbukaan untuk dapat melakukan komunikasi secara bebas dan bertanggungjawab. Nilai-nilai fundamental tersebut mempengaruhi

perbedaan kompetensi dan kinerja antara organisasi yang satu dan organisasi lainnya.

Selain memberikan *core organizational values*, budaya organisasi juga berperan penting untuk (1) memberikan suatu *sense of identity* kepada para anggota organisasi untuk memahami misi dan visi serta menjadi bagian integral dari organisasi; (2) menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi; dan (3) memberikan arah dan memperkuat standar-standar perilaku untuk mengendalikan para pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien, untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama (Noe dan Mondy 1996). Di samping itu kepemimpinan dan *total quality management* (TQM), mendukung konsep bahwa, budaya organisasi adalah komponen penting dalam mencapai tujuan organisasi (Covey, 1991., Kouzes dan Posner, 1987., Reichheld dan Sasser, 1990). Konsep ini terutama berlaku bagi organisasi-organisasi jasa (Webstar, 1991). Selanjutnya Sohal (2004), menyatakan metode yang banyak digunakan untuk menciptakan budaya yang berorientasi pada layanan, dan keunggulan daya saing adalah dengan membangun visi bersama.

Menurut Schein (1992), inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi berasal dari pemimpin (*leaders*), karena mereka memiliki potensi terbesar untuk melekatkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme utama yaitu; 1) *attention*, yaitu pemimpin dapat mengkomunikasikan prioritas-prioritas, *values* dan memperhatikan sesuatu yang dapat ditanyakan, diukur, dikomentari, dipuji dan dikritik.

Komunikasi tersebut terjadi selama aktivitas monitoring dan perencanaan; 2) *reaction to crisis*, dimana krisis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi karena emosionalitas terhadap

krisis tersebut dapat meningkatkan potensi untuk belajar tentang nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar organisasi; 3) *role modeling*, dimana pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan-tindakan; 4) *allocation of rewards*, yaitu kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan rewards, seperti kenaikan pembayaran atau promosi; 5) *criteria for selection and dismissal*, dimana pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang memiliki *values*, *skills*, atau sifat-sifat tertentu, mempromosikannya ke posisi-posisi yang memiliki autoritas.

B. Karakteristik dan Level Budaya Organisasi

Luthan (1998), mengidentifikasi enam karakteristik budaya organisasi yaitu:

- 1) *Observed behavioral regulations*; yaitu apabila para partisipan organisasi saling berinteraksi satu sama lain, maka mereka akan menggunakan bahasa, terminologi dan ritual-ritual yang sama yang berhubungan dengan rasa hormat dan cara bertindak;
- 2) *Norms*; yaitu standar-standar perilaku yang ada, mencakup pedoman tentang beberapa banyak pekerjaan yang harus dilaksanakan dan perbuatan-perbuatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilakukan;
- 3) *Dominant values*; yaitu ada sejumlah values utama yang organisasi anjurkan dan harapkan kepada para anggota organisasi untuk menyumbangkannya, misalnya kualitas produk yang tinggi, absensi yang rendah, dan efisiensi yang tinggi;
- 4) *Philosophy*; yaitu ada sejumlah kebijakan yang menyatakan keyakinan organisasi tentang bagaimana para karyawan dan atau para pelanggan diperlukan;

- 5) *Rules*; yaitu sejumlah pedoman pasti yang berhubungan dengan kemajuan atau cara berhubungan yang baik dalam organisasi, dan karyawan baru harus mempelajari ikatan atau *rules* yang telah ada sehingga mereka dapat diterima sebagai *full fledge* anggota kelompok;
- 6) *Organizational climate*; yaitu ada suatu *feeling* yang menyeluruh yang dibawa oleh *physical layout*, cara para anggota organisasi memperlakukan dirinya menghadapi pihak pelanggan dan pihak luar lainnya.

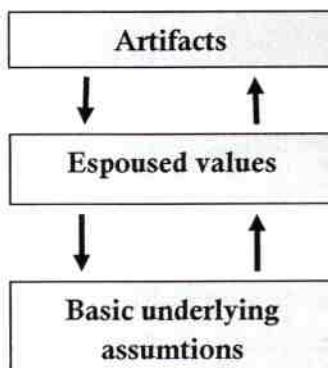
Di sisi lain Robbins (2002), memberikan tujuh karakteristik budaya organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Innovation in risk taking*)
- 2) Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*)
- 3) Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*)
- 4) Berorientasi kepada manusia (*People orientation*)
- 5) Berorientasi tim (*Team orientation*)
- 6) Agresif (*Aggressiveness*)
- 7) Stabil (*Stability*)

Schein (1992), memandang budaya terdiri dari tiga level yaitu:

- 1) Perilaku dan artefak, yaitu level budaya yang nampak secara kasat mata, karena terdiri dari lingkungan fisik dan sosial dari organisasi seperti ruang fisik, slogan, produk artistik dan perilaku yang nampak dari para anggota organisasi
- 2) Nilai, yaitu level budaya yang tidak nampak secara kasat mata seperti perilaku dan artefak. Level ini terdiri dari makna dasar dan kesalingterkaitan yang bisa digunakan untuk memahami pola-pola perilaku dan artifak

- 3) Asumsi-asumsi dasar, yaitu level budaya yang berada pada alam pikiran bawa sadar. Dalam level ini, nilai-nilai dasar yang dianut anggota organisasi setelah beberapa waktu akan diterima begitu saja sebagai cara yang benar bagi organisasi untuk memandang dunia. Karenanya asumsi-asumsi dasar adalah aspek yang paling sulit diubah. Level budaya dalam organisasi, seperti Gambar 3.1. berikut:



Gambar 3.1.: Level Budaya Dalam Organisasi

Sumber : Schein, (1992)

Pada tingkat *artifacts*, budaya organisasi memiliki ciri yaitu semua struktur dan proses organisasional dapat kelihatan. Dijelaskan bahwa seorang anggota baru memasuki suatu organisasi yang telah memiliki proses dan struktur organisasi yang *visible* dan menghadapi suatu kelompok baru dengan suatu budaya baru yang asing baginya. Karena antara organisasi yang satu dengan lainnya *artifacts*-nya berbeda-beda, maka pendatang baru perlu belajar memberikan perhatian yang khusus kepada budaya organisasi.

Pada tingkat *espoused values*, para angota organisasi mempertanyakan apa yang seharusnya dapat mereka berikan untuk organisasi. Pada tingkat ini, baik organisasi maupun anggota organisasi membutuhkan tuntutan strategi, *goals*, dan filosofi dari

pemimpin organisasi untuk bertindak. Menurut Schein (1992), kebanyakan budaya organisasi dapat menelusuri kembali espoused values mereka ke para pembentuk budaya organisasi terdahulu (*founders of the culture*).

Pada tingkat *basic underlying assumptions*, berisi sejumlah kepercayaan atau keyakinan (*belief*) bahwa anggota organisasi mendapat jaminan (*taken for granted*) bahwa mereka diterima secara baik untuk melakukan sesuatu secara efisien dan efektif. Asumsi-asumsi dasar ini mempengaruhi perasaan, pemikiran, persepsi, kepercayaan dan pikiran bawah sadar anggota organisasi.

Berdasarkan keberadaan budaya dalam organisasi yang disampaikan Schein di atas, penelitian Kotter dan Haskett (1992), mengidentifikasi dua level budaya dalam organisasi, yaitu: pertama, *visible level* yaitu mencerminkan pola-pola perilaku dan gaya (*styles*) para karyawan dan sifatnya lebih mudah berubah, kedua, *invisible level*, yaitu *shared values* dan asumsi-asumsi yang dipertahankan dalam periode yang lama dan sifatnya lebih sukar berubah. *Shared values* merupakan *goals* dan *concerns* yang disumbangkan sebagian besar anggota di dalam suatu kelompok. Nilai-nilai yang disumbangkan tersebut cenderung membentuk perilaku kelompok dan berlangsung terus seiring dengan perubahan dalam anggota kelompok.

C. Internalisasi Budaya Organisasi

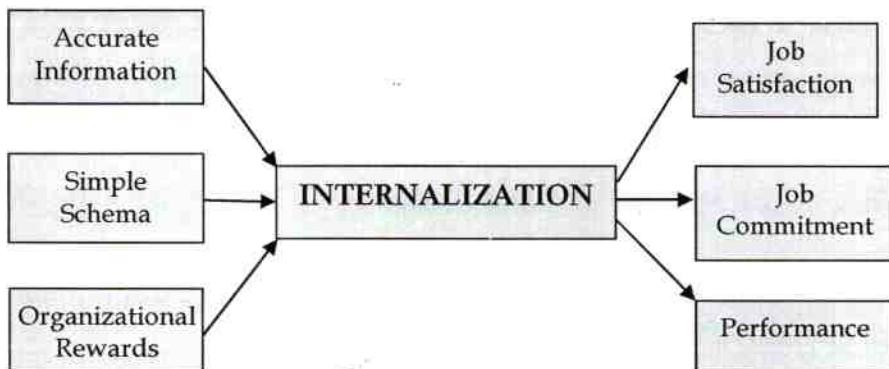
Internalisasi budaya organisasi didefinisikan sebagai kemiripan antara nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dari individu dengan organisasi (Ritchi,2000). Nilai individu adalah cara pandang individu tentang bagaimana seharusnya ia berperilaku, sama seperti nilai organisasi bagaimana anggota-anggotanya harus berperilaku (Schein, 1985). Ketika individu mematuhi pengharapan organisasi dan mendapatkan ganjaran, anggota organisasi akan mendapati bahwa

mereka tidak bisa memisahkan antara pengharapan organisasi terhadap diri mereka dengan pengharapan diri mereka terhadap diri mereka sendiri. Ini adalah proses internalisasi, dan proses internalisasi ini juga menciptakan sebuah sistem ganjaran intrinsik, yaitu ketika anggota organisasi memandang bahwa perilaku mereka adalah hal yang "tepat" atau "benar" untuk dilakukan.

Keselarasan antara nilai organisasional dan nilai individu bisa digambarkan sebagai jarak antara dua sistem nilai. Semakin dekat jarak antara dua sistem nilai, maka semakin mirip ke dua sistem nilai itu satu sama lain, sehingga makin lama anggota organisasi merasa bahwa makin tidak ada perbedaan antara sistem nilai organisasi dengan sistem nilai mereka sendiri.

Internalisasi berperan sebagai mekanisme kendali bagi organisasi, dan individu yang telah mengalami internalisasi akan memiliki sarana untuk mengevaluasi perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang dianggap benar/baik dalam organisasi (Ritchie, 2000). Selanjutnya Ritchie menyatakan tiga unsur utama yang memfasilitasi proses internalisasi yaitu: (1) persepsi yang akurat tentang pengharapan-pengharapan parameter perilaku, (2) skema organisasi yang sederhana, dan (3) ganjaran organisasi. Tiga dimensi ini membantu organisasi menciptakan dan mempertahankan efek-efek budaya di dalam individu, dan akan menghasilkan anggota-anggota organisasi yang lebih terinternalisasi budayanya. Internalisasi terhadap budaya organisasi harus dikaitkan dengan hasil-hasil kerja organisasional seperti kepuasan kerja, komitmen dan kinerja.

Proses individu menginternalisasikan budaya organisasi seperti pada Gambar 3.2. berikut :



Gambar 3.2: *Organizational Culture Model*

Sumber : Ritchie, (2000)

Ritchie (2002), menyatakan bahwa Individu-individu yang telah mengalami internalisasi akan merasa bahwa tidak ada banyak perbedaan antara cara mereka bertindak dengan cara yang diinginkan oleh organisasi. Sebuah pemahaman yang akurat tentang perilaku yang diminta oleh organisasi akan membantu karyawan di dalam mendefinisikan perilakunya, menghasilkan ganjaran dan dapat menjamin bahwa karyawan akan terus melakukannya di masa selanjutnya.

D. Fungsi dan Lingkungan Budaya Organisasi

Robbins (2003), menyatakan empat fungsi budaya dalam organisasi. Pertama, budaya organisasi mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas

daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Nelson dan Qiuck, (1997), menyatakan budaya organisasi mempunyai empat fungsi, yaitu: (1) perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, (2) alat pengorganisasian anggota, (3) menguatkan nilai-nilai dalam organisasi, dan (4) mekanisme kontrol atas perilaku. Fungsi lainnya dari budaya organisasi adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan - ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan (Moeljono, 2005).

Lebih lanjut Atmosoeprapto (2001), menyatakan bahwa beberapa unsur budaya organisasi dibentuk oleh:

- a. Lingkungan usaha, yaitu lingkungan di tempat organisasi itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan perusahaan untuk mencapai keberhasilan.
- b. Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi.
- c. Panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya.
- d. Upacara-upacara, ritual, acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh organisasi dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawan.
- e. Network, jaringan komunikasi informal di dalam organisasi yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya organisasi.

Noe dan Mondey (1996), mengidentifikasi dua variabel lingkungan yang membentuk dan mempengaruhi efektivitas budaya suatu organisasi yaitu; 1) faktor-faktor yang berasal dari variabel lingkungan internal organisasi, antara lain : (i) misi, visi, rules dan

nilai-nilai yang ditanamkan oleh para pendahulu (*founders*); (ii) nilai-nilai yang ditanamkan secara konkret oleh para CEO; (iii) komitmen, moral dan etika, serta suasana kekerabatan dari kelompok-kelompok pekerja; (iv) gaya kepemimpinan para manajer lini/supervisor; dan (v) karakteristik organisasional seperti bentuk dan aktivitas utama, otonomi, sistem komunikasi, konflik/kerjasama, serta toleransi terhadap risiko yang berasal dalam proses-proses administrasi, 2) faktor-faktor yang berasal dari lingkungan global, seperti: (i) kecenderungan perubahan globalisasi ekonomi, (ii) tuntutan hukum dan politik, (iii) tuntutan sosial, (iv) perkembangan teknologi manufaktur, (v) transformasi teknologi informasi, dan (vi) perubahan teknologi.

E. Tipe Budaya Organisasi

Lund (2003), membuat model tipe-tipe budaya organisasi dengan mengintegrasikan penelitian beberapa peneliti seperti : Campbell, (1977); Jung, (1923); Mason dan Mitroff, (1973); Mitroff dan Klimann, (1975); Quinn, (1988); Quinn dan McGrath, (1985); Quinn dan Rohrbaugh, (1983); Smircich, (1983); Wilkins dan Ouchi, (1983), tipe budaya tersebut seperti Gambar 3.3 berikut:

TYPE : Clan

DOMINANT ATRIBUTES :

Cohesiveness, participation,
Teamwork, sense of family

LEADER STYLE : Mentor

Facilitator, parent-figure

BONDING : Loyalty, tradition

Interpersonal cohesion

TYPE : Adhocracy

DOMINANT ATRIBUTES :

entrepreneurship, creativity
adaptibility

LEADER STYLE : Entrepreneur,

innovator, risk taker

Bonding : Entrepreneurship,

flexibility, risk

<p>STRATEGIC EMPHASES : Toward Developing human resources, Commitment, morale</p>	<p>STRATEGIC EMPHASES : Toward innovation, growth, new resources</p>
<p>INTERNAL POSITIONING MAINTENANCE (smoothing activities, integration)</p>	<p>EXTERNAL (competition, differentiation)</p>
<p>TYPE : Hierarchy DOMINANT ATTRIBUTES : Order, rules and regulations, Uniformity</p>	<p>TYPE : Market DOMINANT ATTRIBUTES : competitiveness, goal achievement</p>
<p>LEADER STYLE : coordinator, Administrator</p>	<p>LEADER STYLE : decisive, achievement-oriented</p>
<p>BONDING : rules, policies and Procedures</p>	<p>BONDING : goal orientation, production, competition</p>
<p>STRATEGIC EMPHASES : Toward Stability, predictability, smooth operations</p>	<p>STRATEGIC EMPHASES : Toward competitive advantage and market superiority</p>

MECHANISTIC PROCESSES (control, order, stability)

Gambar 3.3 : Model Tipe-tipe Budaya Organisasi

Sumber : Lund, (2003)

Kerangka model tipe budaya organisasi di atas didasarkan pada empat rangkaian sifat yaitu :

- (1) karakteristik atau nilai dominan;
- (2) gaya kepemimpinan dominan;
- (3) dasar-dasar ikatan atau pasangan; dan
- (4) tekanan strategis di dalam organisasi.

Sumbu vertikal menggambarkan suatu kontinum dari proses organik menuju proses mekanistik, mulai dari sebuah tekanan pada

fleksibilitas sampai spontanitas untuk mengontrol, stabilitas dan tatanan. Sumbu horisontal menggambarkan tekanan organisasi relatif pada perlakuan internal (aktifitas halus, integrasi) menuju posisi eksternal (kompetisi, perbedaan lingkungan). Tipe budaya yang dihasilkan adalah klan, adhokrasi, hirarki dan pasar.

Secara khusus, tiap tipe budaya ditandai oleh sebuah rangkaian tertentu dari keyakinan bersama, gaya kepemimpinan, rangkaian nilai bersama yang berfungsi sebagai sebuah pengikat bagi para anggota, dan tekanan-tekanan strategis dalam mencapai efektifitas. Misalnya, kuadran kanan bawah, yang disebut sebagai budaya pasar, menekankan pada organisasi yang berorientasi pada tujuan; dipimpin oleh seorang pendorong atau produsen keras; disatukan oleh sebuah tekanan terhadap pencapaian tugas dan tujuan; penekanan pada perilaku-perilaku dan pencapaian kompetitif (Lund, 2003).

Tipe budaya ini bersaing atau bertentangan secara langsung dengan rangkaian nilai yang dirumuskan dalam sebuah budaya klan yang ditandai oleh sebuah tempat personal; yang dipimpin oleh seorang mentor, fasilitator dan figur-orang tua; diikat secara bersama oleh loyalitas dan tradisi; menekankan pada sumber daya manusia. Sedangkan kuadran kiri bawah menandai sebuah budaya hirarki birokratis yang menekankan pada tempat yang formal dan terstruktur; dipimpin oleh seorang koordinator atau pengelola; disatukan oleh aturan dan kebijakan-kebijakan formal; menekankan pada stabilitas. Sebaliknya, pada kuadran kanan atas, rangkaian nilai yang bersaing pada budaya adhokrasi menekankan pada sebuah tempat kewirausahaan dinamis; dipimpin oleh seorang pengusaha atau inovator; disatukan oleh sebuah komitmen terhadap inovasi dan perkembangan; menekankan pada pertumbuhan dan pemerolehan sumber-sumber daya baru.

Kotler dan Hessket (1992) dalam Moeljono (2005), menyatakan kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan, yaitu (1) pernyataan tujuan, dalam sebuah organisasi dengan budaya yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama, (2) budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja organisasi karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan, dan (3) budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Keyakinan bahwa budaya yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi dinyatakan oleh Hofstade (1980) dalam Moeljono (2005), bahwa organisasi-organisasi yang sukses mempunyai budaya yang kuat sekaligus khas: termasuk mitos-mitos yang memperkuat sub budaya organisasi. Pengamatan para ahli dan pengalaman banyak praktisi manajemen menunjukkan bahwa; pertama, dalam organisasi yang budayanya kuat, perilaku para anggotanya dibatasi oleh kesepakatan bersama dan bukan karena perintah atau karena ketentuan-ketentuan formal; kedua, dampak budaya yang kuat terhadap perilaku para anggotanya tampaknya besar dan telah berkaitan langsung dengan menurunnya keinginan para karyawan yang pindah ke organisasi lain; dan ketiga, budaya yang kuat berarti akan makin banyak anggota organisasi yang menerima keterikatannya pada norma-norma dan sistem nilai-nilai organisasional yang berlaku, dan makin meningkat pula komitmen mereka terhadap keberhasilan penerapan norma-norma dan sistem nilai-nilai tersebut (Siagian, 1995).

Penelitian Odom *et al*, (1990) dalam Lund (2003), meneliti hubungan antara budaya organisasi dengan tiga elemen perilaku karyawan, yaitu komitmen, keterkaitan pekerjaan-kelompok dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukan bahwa budaya

birokratis, bukan merupakan kultur yang paling kondusif terhadap penciptaan komitmen pekerja, kepuasan kerja dan keterikatan pekerjaan-kelompok.

Penelitian Nystrom (1993) dalam Lund (2003), meneliti organisasi perawatan kesehatan, menemukan bahwa para pekerja dalam budaya kuat cenderung menunjukkan komitmen organisasi besar serta kepuasan kerja tinggi. Peneliti tentang budaya organisasi lainnya menjelaskan berbagai bentuk atau tipe budaya yang berbeda antara lain Goffee dan Jones (1998), mengidentifikasi empat bentuk budaya organisasi (*networked, mercenary, fragmented* dan *communal*), sedangkan Martin (1992), memandang budaya organisasi dari tiga perspektif (integrasi, diferensiasi dan fragmentasi), kemudian Wallach (1983), menyatakan bahwa ada tiga bentuk utama budaya organisasi yaitu: birokratik, supportif, dan inovatif.

Di sisi lain, O'Reilly III, et al (1991); Chatman dan Jehn, (1994), mengemukakan tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat dari budaya organisasi yaitu; 1) inovasi dan pengambilan resiko, 2) perhatian ke rincian, 3) orientasi hasil, 4) orientasi orang, 5) orientasi tim, 6) keagresifan, dan 7) kemantapan.

F. Indikator Variabel Budaya Organisasi

Berdasarkan kajian teori dan empiris di atas, maka dapat dirangkum hal-hal yang berkaitan dengan budaya organisasi sebagai berikut :

1. Schein (1990), budaya organisasi sebagai sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang telah diciptakan, ditemukan atau dikembangkan sebuah kelompok di dalam usahanya untuk mengatasi masalah-masalah dalam adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal, dimana pola asumsi-asumsi dasar ini telah terbukti bisa berhasil cukup baik

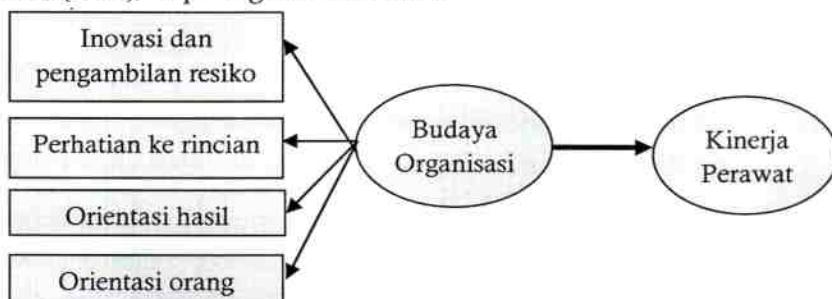
sehingga dianggap valid dan selanjutnya diajarkan kepada anggota baru dalam organisasi sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah itu.

2. Kreitner dan Kinicki (1992), budaya organisasi sebagai perekat organisasi yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai.
3. Peran budaya organisasi adalah memberikan *core organizational values* bagi organisasi yang tercermin dari nilai-nilai fundamental suatu organisasi, seperti (1) sensitivitas terhadap kebutuhan para *customer* dan tenaga kerja, (2) kebebasan atau ketertarikan para karyawan untuk memberikan ide-ide barunya, (3) kemauan menerima risiko-risiko yang mungkin saja terjadi, dan (4) keterbukaan untuk dapat melakukan komunikasi secara bebas dan bertanggungjawab. (Martin, 1992).
4. Selain memberikan *core organizational values*, budaya organisasi juga berperan penting untuk (1) memberikan suatu *sense of identity* kepada para anggota organisasi untuk memahami misi dan visi serta menjadi bagian integral dari organisasi; (2) menghasilkan dan meningkatkan komitmen terhadap misi organisasi; dan (3) memberikan arah dan memperkuat standar-standar perilaku untuk mengendalikan para pelaku organisasi agar melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah disepakati bersama (Noe dan Mondy 1996).
5. Kotter dan Haskett mengidentifikasi dua level budaya dalam organisasi. Pertama, *visible level* yaitu mencerminkan pola-pola perilaku dan gaya (*styles*) para karyawan dan sifatnya lebih mudah berubah. Kedua, *invisible level*, yaitu *shared values* dan

asumsi-asumsi yang dipertahankan dalam periode yang lama dan sifatnya lebih sukar berubah. *Shared values* merupakan *goals* dan *concerns* yang disumbangkan sebagian besar anggota di dalam suatu kelompok. Nilai-nilai yang disumbangkan tersebut cenderung membentuk perilaku kelompok dan berlangsung terus seiring dengan perubahan dalam anggota kelompok.

6. Internalisasi budaya organisasi sebagai kemiripan antara nilai-nilai dan keyakinan-keyakinan dari individu dengan organisasi (Caldwell, Chatman dan O'Reilly, 1990). Nilai individu adalah cara pandang individu tentang bagaimana seharusnya ia berperilaku (Ravlin dan Meglino 1987), sama seperti nilai organisasi adalah cara pandang organisasi tentang bagaimana anggota-anggotanya harus berperilaku (Schein, 1985).
7. Internalisasi berperan sebagai mekanisme kendali bagi organisasi, individu yang telah mengalami internalisasi akan memiliki sarana untuk mengevaluasi perilaku mereka sesuai dengan perilaku yang dianggap benar/baik dalam organisasi (Ritchie, 2000).

Berdasarkan uraian di atas, maka indikator variabel budaya organisasi mengadopsi pendapat O'Reilly III, *et al* (1991); Chatman dan Jehn, (1994), seperti gambar berikut:



Gambar 3.3 : Variabel, indikator variabel budaya organisasi dan pengaruhnya pada kinerja pegawai

Sumber : O'Reilly III, *et al* (1991); Chatman dan Jehn, (1994)

G. Riset Budaya Organisasi

Sejumlah penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terkait dengan misi dalam organisasi menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau pegawai. Namun sejumlah penelitian lain juga menunjukkan pengaruh sebaliknya. Oleh karena itu, pada bagian ini penulis menyajikan sejumlah penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti agar pembaca mendapat gambaran tentang budaya organisasi.

- a. Lund (2003), penelitian dengan judul "*Organizational culture and job satisfaction*". Tujuan penelitian menganalisis dampak tipe budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap budaya klan dan adhokrasi, dan secara negatif berhubungan dengan budaya pasar dan budaya hirarki.
- b. Ritchi (2000), penelitian dengan judul "*Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance*". Tujuan penelitian menganalisis *correlation/hubungan* model budaya melalui internalisasi terhadap kepuasan kerja, komitmen kerja, dan kinerja. Sampel terdiri dari 80 orang karyawan salah satu bank terbesar di kawasan tenggara Amerika Serikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara internalisasi dengan kepuasan kerja, dan komitmen kerja, tapi tidak ditemukan pengaruh antara internalisasi dengan kinerja.
- c. Lok dan Crawford (2004), melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment A Cross-National Comparison*". Tujuan penelitian menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya-gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sampel terdiri dari 219 orang manajer

Hong Kong dan 118 orang manajer Australia. Hasil penelitian; (1) ada hubungan antara komitmen dan kepemimpinan dengan budaya inovatif, budaya supportif, dan dengan faktor gaya kepemimpinan *consideration*. (2) ada hubungan yang mendekati nol di antara komitmen dan kepuasan kerja dengan budaya birokratik dan hubungan yang kecil namun signifikan antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan *initiating structure*. (3) Tidak ditemukan perbedaan budaya birokratik, gaya kepemimpinan *consideration* dan *initiating structure* antara sampel Australia dan Hong Kong. (4) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya inovatif, budaya supportif dan kepemimpinan *consideration* terhadap kepuasan kerja. (5) gaya kepemimpinan *initiating structure* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

- d. Fleenor dan Bryant (2002), melakukan penelitian dengan judul "*Leadership Effectiveness and Organizational Culture: An Exploratory Study*". Tujuan penelitian menganalisis hubungan antara efektifitas kepemimpinan dengan budaya organisasi. Sampel sebanyak 508 orang manajer, alat analisis menggunakan skala *benchmarking derailment* untuk mengukur perilaku kepemimpinan, dan survey budaya organisasional Denison digunakan untuk mengukur dimensi spesifik budaya organisasi dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan organisasi dengan menggunakan empat karakteristik budaya organisasional, yaitu: keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi. Hasil penelitian menemukan adanya perbedaan tingkat korelasi antara skala Benchmark dengan skala Denison pada level manajemen yang berbeda, bahwa manajer yang lebih tinggi memiliki dampak lebih tinggi terhadap budaya organisasi. Dengan demikian, hubungan antara kinerja individual dengan budaya organisasional menjadi lebih kuat untuk manajer level atas daripada manajer level bawah.

BAB 4

KEPUASAN KERJA

A. Pengantar

Secara umum dapat dikemukakan bahwa pemecahan masalah-masalah organisasi dari segi manusianya dapat dilakukan melalui prinsip-prinsip kepuasan kerja. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi akan muncul ikatan yang positif antara pekerja dengan pekerjaannya, sehingga dari pekerja ini dapat diharapkan suatu hasil yang optimal. Dari hampir semua perusahaan yang mengalami kemajuan yang pesat ditandai dengan gejala kepuasan kerja yang tinggi di antara para pekerjanya.

Padahal dasarnya, prinsip-prinsip kepuasan kerja diarahkan kepada pemenuhan kebutuhan-kebutuhan pekerja. Milton menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerja berdasarkan pengalamannya. Reaksi efektif pekerja terhadap pekerjaannya tergantung kepada taraf pemenuhan kebutuhan-kebutuhan fisik dan psikologis pekerja tersebut oleh pekerjaannya. Kesenjangan antara yang diterima pekerja dari pekerjaannya dengan yang diharapkannya menjadi dasar bagi munculnya kepuasan atau ketidakpuasan (Nimran, U dan Amirullah; 2012)

Menurut Locke (1983), kepuasan kerja adalah kondisi emosi yang positif atau menyenangkan yang timbul karena penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ivancevich, *et al.*,

(1997), memberikan definisi kepuasan kerja yaitu, sebuah sikap yang dimiliki oleh para individu mengenai pekerjaan mereka. Ia muncul dari persepsi mereka terhadap pekerjaan mereka dan derajat kesesuaian antara individu dan organisasi. Menurut Robbins (2003), kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Di sisi lain, Hartline dan Ferrel (1996), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai emosi menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian suatu pekerjaan karena pencapaian atau keberhasilan suatu pekerjaan. Kepuasan kerja adalah sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja (Jewel dan Siegel, 1998). Kemudian Friday dan Friday (2003), kepuasan kerja adalah sebuah variabel sikap yang terkait dengan pekerjaan dan variabel itu sangat kompleks.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) pada dasarnya merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai dampak dari apresiasi karyawan terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja tertentu (Locke dalam Luthans, 1995). Kepuasan kerja sangat penting artinya bagi organisasi, karena salah satu gejala kurang stabilnya organisasi adalah rendahnya kepuasan kerja (Davis dan Newstrom, 1996).

Selanjutnya Malthis dan Jackson (2000) menyatakan "*job satisfaction is a positive emotional state resulting from evaluating one's job experience*" kepuasan kerja adalah sebuah pernyataan emosional yang positif yang dihasilkan dari evaluasi suatu pengalaman kerja. Pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penegasan bahwa masalah dan arti analisisnya, karena "kepuasan" mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Meskipun demikian tetap relevan untuk mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun yang bersifat negatif tentang pekerjaannya (Siagian, 1999).

Penelitian-penelitian terbaru terhadap suasana psikologis mendukung pendapat bahwa kepuasan terhadap misi organisasi bisa mempengaruhi kepuasan kerja secara keseluruhan. James dan James (1992), menyatakan suasana psikologis merupakan penafsiran seorang individu terhadap lingkungan sekitarnya dengan cara-cara yang bermakna secara psikologis. Artinya, apa yang menjadi makna dari lingkungan bagi individu, akan berdampak terhadap sikapnya yaitu kepuasan kerja dan perilaku. Penilaian karyawan terhadap berbagai faktor yang terkait dengan pekerjaan seperti keselarasan hubungan dengan rekan kerja, tantangan kerja, kerjasama, dan dukungan dari kepemimpinan merupakan sebuah proses berbasis nilai yang sifatnya subjektif, sehingga sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi yang dianut karyawan. Karena misi organisasi dianggap dapat memfasilitasi semua kondisi ini, maka wajar jika diasumsikan bahwa penilaian atau rasa puas seorang individu terhadap misi organisasi mempengaruhi kepuasan kerjanya (Testa, 1999).

B. Teori Kepuasan Kerja

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*)

Locke (1969) dalam Wexley (1997), kepuasan atau ketidakpuasan dengan sejumlah aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan adalah suatu jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan yang ada. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi-kondisi aktual.

Porter (1961) dalam Wexley (1997), mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada. Konsep

ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi apa yang seharusnya ada menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak terhadap pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena diterminan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Teori keadilan dikembangkan oleh Adam (1963) dalam Wexley (1997), dan teori ini merupakan variasi dari teori perbandingan sosial. Komponen utama dari teori keadilan adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan. Teori ini tidak merinci bagaimana seseorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil : input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pekerja.

3. Teori Dua Faktor (*Two-Factor theory*).

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg, dan menurut hasil penelitiannya terdapat dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (*job satisfiers*) dan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfiers*). *Satisfiers* disebut dengan *motivators* dan *dissafiers* disebut *hygiene factors*.

Faktor-faktor *hygiene* mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi, dan meskipun faktor-faktor ini tidak dapat memotivasi, tetapi dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor *hygiene* bersifat ekstrinsik karena berasal dari luar diri individu, dan apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi akan timbul ketidakpuasan dalam diri individu. Namun, apabila faktor-faktor ini terpenuhi belum tentu akan menimbulkan motivasi. Faktor *hygiene* tersebut yaitu: kebijakan dan administrasi perusahaan, penyeliaan, hubungan dengan penyelia,

kondisi kerja, gaji, hubungan dengan rekan sekerja, hidup pribadi, hubungan dengan bawahan, status, dan keamanan (Robbins, 2003). *Two-Factor theory of motivation* dari Herzberg dalam Luthan, (1995), merupakan pengembangan teori hierarki kebutuhan Maslow.

Teori Herzberg sangat erat hubungannya dengan teori Maslow, dimana faktor *hygiene* yang dikemukakan Herzberg sebenarnya bersifat preventif dan memperhitungkan lingkungan yang berhubungan dengan kerja. Faktor ini kira-kira tidak jauh berbeda dengan susunan bawah hierarki kebutuhan Maslow, dan menurut Herzberg faktor ini tidak memotivasi karyawan dalam bekerja. Adapun faktor yang memotivasi karyawan dalam bekerja adalah yang disebutnya sebagai "motivator", yang kira-kira sama dengan tingkat yang lebih tinggi dari hierarki kebutuhan Maslow. Menurut Herzberg, agar para karyawan bisa termotivasi, maka mereka hendaknya mempunyai suatu pekerjaan dengan isi yang selalu merangsang untuk berprestasi.

Teori dari Herzberg sebenarnya mematahkan anggapan sementara pimpinan bahwa persoalan-persoalan semangat kerja para karyawan dapat diatasi dengan pemberian upah dan gaji yang tinggi, insentif yang besar, dan memperbaiki tempat kerja. Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (*motivators*) mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja karyawan. Faktor-faktor motivator ini bersifat instrinsik karena berasal dari dalam individu. Faktor ini disebut motivator karena apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi, seorang individu tidak akan termotivasi (belum tentu mengalami ketidakpuasan), sedangkan apabila faktor-faktor ini terpenuhi maka akan menimbulkan motivasi. Faktor-faktor motivasi tersebut yaitu: prestasi, pengakuan, kerja itu sendiri, tanggungjawab, pertumbuhan (Robbins, 2002)

Menurut Butler dan Parsons (1989), faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja pegawai yaitu; 1) pengakuan terhadap

prestasi, 2) penyediaan staf yang memadai, 3) apresiasi, 4) otonomi, 5) fasilitas pegawaian anak, 6) pengambilan keputusan klinis, 7) penetapan jadwal yang memperhatikan kepentingan pekerja, 8) pertumbuhan profesional, 9) pegawaian yang berkualitas terhadap pasien, dan 10) pengakuan dan dukungan dari atasan. Sedangkan faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja dalam lingkungan rumah sakit yaitu; 1) tanggung jawab yang terlalu besar, 2) pengadaan staf yang tidak memadai, 3) pekerjaan administratif yang terlalu banyak, 4) hubungan yang kurang baik dengan dokter, 5) komunikasi yang buruk, 6) pengawasan/supervisi yang buruk, dan 7) gaji yang tidak memadai. Di sisi lain Jernigan, *et al.*, (2002), menyatakan faktor-faktor kepuasan kerja pegawai disebabkan oleh: 1) otonomi, 2) interaksi, 3) gaji, 4) status profesi, 5) kebijakan organisasi, dan 6) ketentuan tugas.

C. Pengukuran Kepuasan Kerja

1. Pengukuran skala *Mennetosa Satisfaction Questionnaire* (MSQ)

Skala pengukuran mennetosa satisfaction questionnaire dikembangkan oleh Weiss, Darwis dan Lofquist 1967, dan skala ini menghitung skor setiap 20 item, bagian-bagian tertentu dari skor item dapat dijumlahkan untuk mendapatkan nilai kepuasan ekstrinsik dan nilai kepuasan instrinsik. Skor yang diperoleh setiap kelompok pekerjaan memberikan sejumlah ketentuan yang dapat dibandingkan dengan skor yang diperoleh dari kelompok pekerja sejenis.

2. Pengukuran Skala *Job Discription Index* (JDI)

Pengukuran skala job discription index (JDI) dikembangkan oleh Smith, Kendalland Hulin 1969. JDI membedakan skala untuk kepuasan dengan upah, promosi, pengawasan, kerja dan orang. Skor skala diperoleh dengan menjumlahkan skor item-item dalam skala

tertentu, dan dengan demikian kepuasan pekerja secara keseluruhan dapat dihitung. Seperti halnya MSQ, JDI telah digunakan dengan banyak variasi sampel pekerja menurut umur, jenis kelamin, pendidikan, pendapatan serta tipe kelompok.

3. Pengukuran Skala *Need Satisfaction Questionnaire* (NSQ)

Pengukuran skala NSQ dikembangkan oleh Porter (1961), skala ini dinilai dengan mengurangi nilai angka responden atas yang "seharusnya ada" dengan bagian nilai angka atas pilihan responden terhadap yang "sekarang ada". Semakin besar selisihnya semakin tidak puas responden dengan aspek-aspek pekerjaannya. Keseluruhan ketidakpuasan kerja dapat diukur dengan menjumlahkan skor semua item.

D. Indikator Variabel Kepuasan Kerja

Smith, Kendall dan Hulin dalam Luthans (1995) menyebutkan terdapat lima dimensi sebagai sumber kepuasan kerja meliputi :

- a. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri

Menunjuk pada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik kepada karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

- b. Kepuasan terhadap pembayaran

Menunjuk pada kesesuaian antara jumlah pembayaran (gaji/upah) yang diterima dengan tuntutan pekerjaan dan kesesuaian pembayaran yang diterima dengan tuntutan ada kesetaraan karyawan dengan karyawan lainnya dalam perusahaan.

- c. Kepuasan terhadap promosi

Menunjuk pada kesempatan memperoleh promosi untuk jenjang jabatan yang lebih tinggi.

d. Kepuasan terhadap supervisi

Menunjuk pada tingkat penyeliaan yang dilaksanakan dan dukungan penyelia yang dirasakan karyawan dalam bekerja.

e. Kepuasan terhadap teman sekerja

Menunjuk pada tingkat hubungan dengan teman sekerja dan tingkat dukungan teman sekerja dalam bekerja.

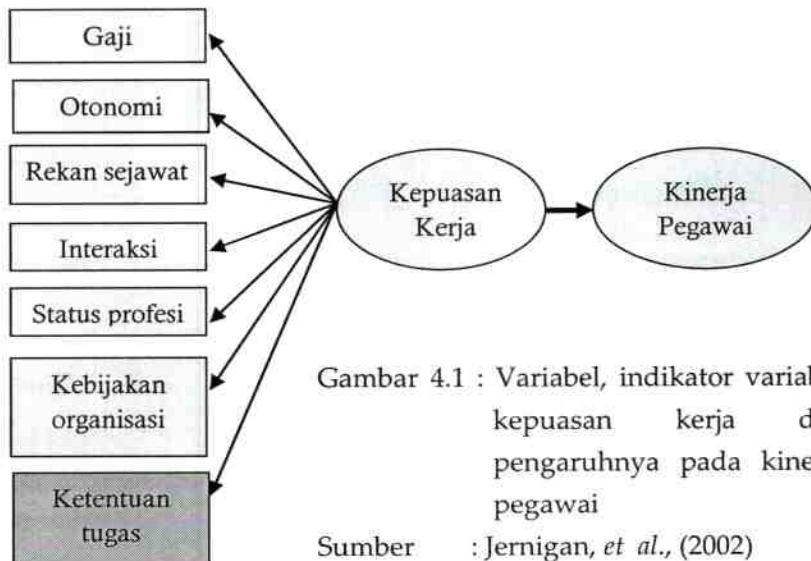
Beberapa ahli telah mencoba mengemukakan faktor-faktor yang terlibat dalam kepuasan kerja. Herzberg, seperti yang dikutip oleh Gilmer (1961), mengemukakan faktor-faktor kemapanan atau keamanan pekerjaan, kesempatan untuk maju, pandangan pekerja mengenai perusahaan dan manajemennya, gaji, aspek-aspek intrinsik pekerjaan, kualitas penyeliaan, aspek-aspek sosial dari pekerjaan, komunikasi, serta kondisi kerja fisik dan jam kerja sebagai faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja. Perlu dicatat bahwa hasil penelitian diatas diperoleh dari laporan pekerja yang sebagian besar pekerja dalam kondisi yang cukup baik, dengan gaji yang mencukupi dan hubungan dengan atasan-bawahan yang baik.

Berdasarkan kajian teoritis dan empiris, maka dapat dirangkum hal-hal yang berkaitan dengan kepuasan kerja sebagai berikut:

- a) Locke (1983), kepuasan kerja adalah kondisi emosi yang positif atau menyenangkan yang timbul karena penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.
- b) Porter (1961), mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang seharusnya ada. Konsep ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi apa yang seharusnya ada menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak terhadap pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena diterminan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai.

- c) Teori keadilan Adam (1963) dalam Wexley (1997), teori ini merupakan variasi dari teori perbandingan sosial. Komponen utama dari teori keadilan adalah input, hasil, orang bandingan dan keadilan dan ketidakadilan.
- d) Herzberg, hasil penelitiannya terdapat dua kelompok faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (*job satisfiers*) dan faktor-faktor penyebab ketidakpuasan kerja (*job dissatisfiers*). *Satisfiers* disebut dengan motivators dan *dissatisfiers* disebut *hygiene factors*
- e) Faktor-faktor penyebab kepuasan kerja (*motivators*) mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja karyawan. Faktor-faktor motivator ini bersifat instrinsik karena berasal dari dalam individu.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengembangkan sejumlah indikator variabel kepuasan kerja yang diadopsi dari penelitian Jernigan, *et al* (2002) seperti pada Gambar berikut :



Gambar 4.1 : Variabel, indikator variabel kepuasan kerja dan pengaruhnya pada kinerja pegawai

Sumber : Jernigan, *et al.*, (2002)

E. Tinjauan Studi Empiris Kepuasan Kerja

Sejumlah penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti terkait dengan misi dalam organisasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan atau pegawai. Namun sejumlah penelitian lain juga menunjukkan pengaruh sebaliknya. Oleh karena itu, pada bagian ini penulis menyajikan sejumlah penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti agar pembaca mendapat gambaran tentang kepuasan kerja.

1. Testa (1999), melakukan penelitian dengan judul "*Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: an empirical investigation*". Tujuan penelitian menganalisis kepuasan karyawan terhadap visi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja dan persepsi upaya. Sampel sebanyak 740 orang karyawan dari 30 departemen yang ada di bawah naungan sebuah perusahaan wisata kapal pesiar (*cruise line*) besar di AS. Personil ini mencakup personil manajemen dan supervisi dan kru kapal (*shipboard personnel*) maupun pegawai kantor (*shoreside personnel*). Hasil penelitian dengan menggunakan SEM, ditemukan bahwa kepuasan terhadap visi dapat menjelaskan 33 persen dari variansi dalam kepuasan kerja dan 21 persen dari variansi dalam upaya layanan.
2. Lund (2003), penelitian dengan judul "*Organizational culture and job satisfaction*". Tujuan penelitian menganalisis dampak tipe budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Kerangka konseptual menggunakan model budaya organisasi Cameron dan Freeman (1991) yang terdiri dari budaya klan, budaya adhokrasi, budaya hirarki dan budaya pasar digunakan sebagai kerangka konseptual analisis. Data diperoleh dari para profesional marketing perusahaan di Amerika Serikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif berpengaruh terhadap budaya klan dan adhokrasi, dan secara

negatif berhubungan dengan budaya pasar dan budaya hirarki.

3. Carmeli (2004), melakukan penelitian dengan judul "*Work Commitment Job Satisfaction: An Empirical Investigation*". Tujuan penelitian menganalisis hubungan-hubungan antara komitmen-komitmen kerja gabungan (*joint work commitments*), kepuasan kerja (*job satisfaction*), dan kinerja pekerjaan (*job performance*). Sampel sebanyak 1.100 orang pengacara kantor hukum swasta di Israel. Alat analisis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) LISREL.

Hasil-hasil yang diperoleh hampir sepenuhnya mendukung model komitmen dari Randall dan Cote, kecuali untuk hubungan antara keterlibatan kerja (*job involvement*) dan komitmen kontinuansi (*continuance commitment*). Hubungan ini lebih bisa dipahami melalui komitmen karir. Satu temuan menarik dari penelitian ini adalah bahwa kepuasan kerja memiliki peran sebagai perantara di dalam hubungan antara komitmen kerja gabungan dan kinerja pekerjaan. Dukungan terhadap etika kerja (*protestant work ethic*) berhubungan dengan keterlibatan kerja, keterlibatan kerja berhubungan dengan komitmen afektif dan komitmen karir, tetapi tidak dengan komitmen kontinuence. Komitmen kontinuence, komitmen afektif dan komitmen karir berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan kinerja karyawan.

4. Lok dan Crawford (2004), melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Organisational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organisational Commitment A Cross-National Comparison*". Tujuan penelitian menganalisis pengaruh budaya organisasi dan gaya-gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sampel terdiri dari 219 orang

- manajer Hong Kong dan 118 orang manajer Australia. Alat analisis menggunakan analisis faktor program SPSS versi 10. Hasil penelitian; (1) ada hubungan antara komitmen dan kepemimpinan dengan budaya inovatif, budaya supportif, dan dengan faktor gaya kepemimpinan *consideration*. (2) ada hubungan yang mendekati nol di antara komitmen dan kepuasan kerja dengan budaya birokratik dan hubungan yang kecil namun signifikan antara kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan *initiating structure*. (3) Tidak ditemukan perbedaan budaya birokratik, gaya kepemimpinan *consideration* dan *initiating structure* antara sampel Australia dan Hong Kong. (4) Ada pengaruh yang positif dan signifikan antara budaya inovatif, budaya supportif dan kepemimpinan *consideration* terhadap kepuasan kerja. (5) gaya kepemimpinan *initiating structure* memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Jernigan *et al.*, (2002), melakukan penelitian dengan judul "*Dimensions of Work Satisfaction as Predictor of Commitment Type*". Tujuan penelitian menganalisis pengaruh dimensi-dimensi kepuasan kerja terhadap tipe-tipe komitmen organisasi (moral, kalkulatif, alienatif) terhadap dimensi kepuasan kerja (otonomi, interaksi, gaji, status profesi, kebijakan-kebijakan organisasi, dan ketentuan-ketentuan tugas). Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan *organizational commitment scale* (OCS).. Kepuasan kerja diukur dengan menggunakan instrumen *index of work satisfaction* (IWS). Sampel terdiri dari 427 orang perawat dibeberapa rumah sakit. Hasil-hasil yang signifikan diperoleh untuk dua tipe komitmen afektif yang diuji tetapi tidak untuk tipe instrumental yang dievaluasi.

Hasil-hasil yang diperoleh mengindikasikan bahwa kepuasan terhadap status profesi merupakan prediktor yang signifikan untuk komitmen moral. Ketidakpuasan terhadap kebutuhan-kebutuhan organisasi, otonomi, dan status profesi merupakan prediktor yang signifikan untuk komitmen alienatif. Tidak ada satupun dari dimensi-dimensi kepuasan kerja yang bisa menjadi prediktor bagi komitmen kalkulatif. Hasil penelitian; 1) ada hubungan positif yang signifikan di antara komitmen moral dan semua dimensi kepuasan kerja, kecuali kepuasan terhadap ketentuan-ketentuan kerja, 2) tidak ditemukan hubungan yang signifikan di antara komitmen kalkulatif dan dimensi-dimensi kepuasan kerja, 3) ada hubungan negatif yang signifikan antara komitmen alienatif dan semua dimensi kepuasan kerja, 4) Kepuasan kerja secara keseluruhan merupakan prediktor yang signifikan baik untuk komitmen moral maupun komitmen alienatif tetapi bukan prediktor untuk komitmen kalkulatif, 5) Komitmen moral bervariasi dengan kepuasan yang dirasakan para perawat terhadap status profesi. Komitmen alienatif bervariasi dengan ketidakpuasan yang dirasakan para perawat terhadap kebijakan-kebijakan organisasi, otonomi dan status profesi. Tidak ditemukan dimensi kepuasan kerja yang merupakan prediktor yang signifikan dari komitmen kalkulatif.

6. Lok dan Crawford (2001), judul penelitian "*Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction*". Tujuan penelitian menganalisis hubungan-hubungan antara persepsi para karyawan terhadap budaya dan sub budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen. Sampel sebanyak 251 orang perawat di tujuh rumah sakit besar. Alat analisa menggunakan regresi untuk menyelidiki tingkat kepuasan kerja dan komitmen para perawat terhadap

bangsal-bangsal tempat mereka bekerja diprediksikan oleh persepsi-persepsi mereka terhadap budaya organisasi, budaya bangsal, gaya kepemimpinan manajer-manajer bangsal, dan beberapa karakteristik demografis seperti usia, pengalaman, pendidikan dan masa jabatan kerja (*job tenure*).

Untuk mendapatkan ukuran-ukuran budaya organisasi, sub budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan komitmen digunakan empat instrumen, yaitu: *Organizational Culture Index* (OCI), *Leader Behaviour Description Questionnaire* (LBDQ), *Job Satisfaction Survey* (JSS), dan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ). Hasil penelitian ditemukan: (1) budaya bangsal berpengaruh yang lebih besar terhadap komitmen daripada budaya rumah sakit, (2) budaya bangsal yang inovatif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen, (3) budaya bangsal yang birokratik memiliki pengaruh negatif signifikan terhadap komitmen, (4) kepemimpinan *consideration*, ditemukan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen, dan kepemimpinan *initiating structure* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen, (5) kepuasan kerja dan usia memiliki hubungan positif signifikan terhadap komitmen.

7. Ensher (2001), melakukan penelitian dengan judul "*Efect of Perceived Discrimination on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Grievances*". Penelitian ini bertujuan mengetahui persepsi terhadap sikap diskriminasi yang datang dari berbagai sumber (supervisor, rekan kerja, dan organisasi itu sendiri) mempengaruhi sikap-sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan. Sampel 366 orang karyawan operasional dari beragam etnis.

penelitian dengan analisis faktor, ditemukan bahwa; 1) tiga aspek dari perasaan akan diskriminasi, rekan kerja, supervisi, dan organisasi memiliki kaitan dengan sikap-sikap dan perilaku para karyawan, 2) diskriminasi yang dirasakan dari supervisor merupakan prediktor yang signifikan terhadap tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Selain itu, semakin diskriminasi yang dirasakan para karyawan dari rekan-rekan kerja, semakin kecil kemungkinan untuk terlibat dalam perilaku-perilaku informal, prososial (OCB), 3) Para karyawan yang merasakan diskriminasi dari organisasi yang lebih besar menunjukkan tingkat komitmen organisasi, bahkan setelah mengontrol diskriminasi supervisor dan rekan kerja disamping juga social desirability bias.

8. Testa (2001), judul penelitian "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in The Service Environment". Tujuan penelitian menganalisis hubungan komitmen organisasi dan kepuasan kerja dalam upaya pelayanan. Sampel terdiri dari 425 orang karyawan organisasi jasa. Alat analisis menggunakan SEM. Untuk mengukur komitmen organisasi digunakan Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), untuk mengukur kepuasan kerja menggunakan dua skala Cruise Line Job Satisfaction Questionnaire (CLJSQ; Testa, Williams dan Pietrzak, 1998). Hasil penelitian, ditemukan bahwa kepuasan kerja merupakan anteseden dari komitmen organisasi. Hasil penelitian ini selaras dengan temuan-temuan terdahulu dimana model asli dengan kepuasan kerja sebagai anteseden menunjukkan tingkat kesesuaian yang lebih tinggi daripada model alternatif. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja akan merangsang peningkatan komitmen organisasi dan pada gilirannya upaya pelayanan.

9. Yousef (2000), judul penelitian "Organizational Commitment, Job Satisfaction as Predictor of Attitudes Toward Organization, change in A Non Western Setting. Tujuan penelitian mengetahui dimensi komitmen organisasi, kepuasan kerja, supervisi, rekan kerja, terhadap sikap menghadapi perubahan. Sampel 800 orang karyawan 50 buah organisasi besar di UEA. Hasil penelitian ditemukan sebagai berikut; 1) komitmen afektif berhubungan positif dengan tendensi afektif, kognitif dan kerilaku dalam menyikapi perubahan organisasi. Komitmen continuence (alternatif rendah) berkorelasi negatif dengan tendensi kognitif dalam menyikapi perubahan organisasi, 2) berhubungan negatif dengan tendensi kognitif, afektif dan kerilaku dalam menyikapi perubahan organisasi, 3) terbukti bahwa komitmen afektif memediasi munculnya kepuasan terhadap kondisi kerja, upah, supervisi, rekan kerja pada kedua tendensi afektif dan perilaku dalam sikap menghadapi perubahan, 4) kepuasan terhadap kondisi kerja tidak secara langsung mempengaruhi beberapa dimensi sikap terhadap perubahan, 5) kepuasan dengan promosi secara langsung berkorelasi positif mempengaruhi sikap afektif terhadap perubahan, 6) kepuasan dengan supervisi secara langsung tidak mempengaruhi beberapa dimensi dari sikap terhadap perubahan.

Knoop (1995), penelitian dengan judul "Relationship Among Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment for Nurse". Tujuan penelitian untuk mengetahui derajat pengaruh antara kepuasan kerja, komitmen organisasi dan ibatan kerja karyawan. Sampel penelitian ini 171 orang perawat di 11 rumah sakit dan 3 universitas di bagian Ontario Amerika Serikat. Hasil penelitian dengan

menggunakan alat analisis simple pearson correlation, ditemukan adanya hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, komitmen organisasi dengan keterlibatan kerja dan antara beberapa dimensi dari kepuasan kerja yaitu kepuasan dengan pekerjaan dan kepuasan promosi dengan keterlibatan kerja.

BAB 5

KINERJA PEGAWAI

A. Pengantar

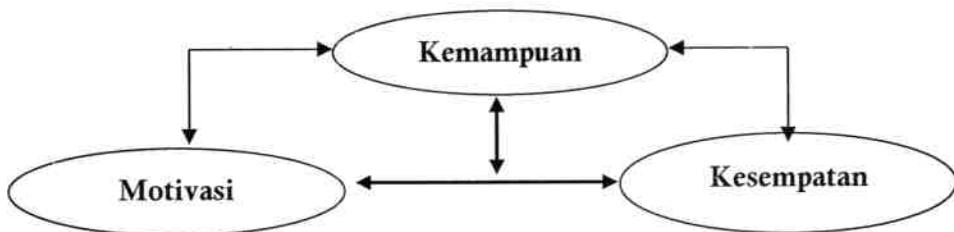
Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing - masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh.

Salah satu penentu kemajuan kinerja bisnis dan organisasi, tentu saja adalah kecakapan dalam mengelola kinerja para karyawan atau pegawainya. Disana terbentang sejumlah rute yang jika dilakukan dengan elok, niscaya akan mengantarkan tujuan bisnis pada tempat indah yang dirindukannya. Dengan kata lain, pengelolaan kinerja karyawan yang cemerlang pasti akan mengantarkan sebuah organisasi bisnis ke jalan yang menghamparkan kejayaan. Sebaliknya, pengelolaan kinerja karyawan yang dijalankan dengan spirit abal-abal hanya akan membawa perusahaan ke bibir kemalangan (Nimran, U dan Amirullah; 2012)

Pengelolaan kinerja tidak sebatas alat untuk mengevaluasi kinerja karyawan tetapi sebagai strategi untuk menilai dan memotivasi peningkatan produktivitas kerja. Keberhasilan pengelolaan kinerja ditentukan oleh sistem penilaian yang dapat mengakomodasi kebutuhan perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Melalui sistem penilaian yang efisien perusahaan dapat meminimalkan kesalahan, seperti : *halo effect, stereotyping, attributions, recency effects, central tendency errors, leniency errors* atau *strictnes errors*. (Anthony, Perrewe dan Kacmar : 1996) Efisiensi yang dihasilkan dari penilaian kinerja merupakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Kinerja diartikan sebagai hasil usaha seseorang yang dicapai dengan kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Menurut pandangan Byars (*dalam Veithzal :2004*) bahwa Kinerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan dan persepsi tugas. Kinerja yang tinggi sebagai suatu langkah untuk menuju pada proses tercapainya tujuan organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut. Pada sisi lain Siagian (1988) mengungkap bahwa beberapa faktor yang dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja seseorang di antaranya adalah sifat yang agresif, kreatifitas yang tinggi, kepercayaan pada diri sendiri, kemampuan untuk mengendalikan diri serta kualitas pekerjaan dan masalah inovasi dan prakarsa.

Dikemukakan juga oleh Robbins (2003) bahwa kinerja adalah fungsi dari interaksi kemampuan atau ability (A), motivasi atau motivation (M) dan kesempatan atau opportunity (O); yaitu $f = f(AXMO)$. Artinya kinerja merupakan fungsi kemampuan, motivasi dan kesempatan. Dengan kata lain, kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan pengendali karyawan itu. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat, sebagaimana diperlihatkan pada gambar berikut ini;



Gambar 5-1 : Hubungan Kinerja dengan Motivasi dan Kesempatan

Sumber : Blumberg dan C.D. Pringle,

Bernardin dan Russel (1993), mengartikan kinerja sebagai ".....*the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period.....*". Dalam definisi ini, aspek yang ditekankan pada *outcome* atau hasil akhir yang diperoleh setelah suatu pekerjaan atau aktivitas dijalankan selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian, kinerja hanya mengacu pada serangkaian hasil yang diperoleh seorang karyawan selama periode tertentu dan tidak termasuk karakteristik pribadi karyawan yang dinilai. Menurut Prawirosentono, (1999), kinerja (*performance*), adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

Kusriyanto (1991), mendefinisikan kinerja karyawan suatu perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam). Di sisi lain Mangkunegara (2005), mengartikan bahwa kinerja karyawan (prestasi kerja), adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*), baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Mengginson (1981) *dalam* Mangkunegara (2005), menyatakan penilaian kinerja atau penilaian prestasi karyawan adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Andrew E. Sikula (1981) *dalam* Mangkunegara (2005), mengemukakan bahwa penilaian kinerja merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Konsep yang sama dijelaskan oleh Hellriegel dan Slocum (1992), bahwa penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses sistematik untuk mengevaluasi kelebihan dan kekurangan setiap karyawan serta menemukan jalan untuk memperbaiki prestasi mereka. Penilaian prestasi kerja harus dilakukan agar proses manajemen dapat berjalan secara efektif. Sebaiknya, penilaian dilakukan terhadap kinerja yang dilakukan dan sampai sejauh mana kinerja itu sesuai dengan standar atau tujuan yang telah ditetapkan.

Dari definisi diatas dapat diartikan bahwa kinerja sebagai tindakan (kata kerja) bukan sebagai peristiwa (kata benda). Kinerja merupakan suatu tindakan yang terdiri atas beberapa unsur dan bukan hasil dalam sekejap saja. Kinerja dipandang sebagai suatu proses. Mengatur kinerja merupakan sebuah proses berkesinambungan yang melibatkan sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang diinginkan. Soeprapto (2000 : 88) menyatakan bahwa kinerja perusahaan, dicerminkan oleh produktivitas perusahaan dan produktivitas sumber daya manusia (SDM-nya).

B. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan.

Saat sekarang ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan. Penilaian kinerja (*performance appraisal, PA*) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan (Mathis dan Jackson ,2000).

Mathis dan Jackson (2001) menyatakan penilaian kinerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh pengusaha, sedangkan kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis; dimana hal ini cenderung akan makin terjadi dengan menggunakan sistem penilaian manajemen yang baik. Sistem manajemen kinerja (*performance management system*) terdiri dari proses-proses untuk mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja para karyawan yang dipekerjakan.

Stewart (1998:125-126) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu butir dari delapan butir pemberdayaan. Jika proses pemberdayaan melalui training telah

dilaksanakan, pentinglah memantau perkembangannya dan menilai hasilnya. Pemantauan dan penilaian dilakukan secara terus-menerus sehingga menjadi sebagian ciri manajemen yang dijalankan, baik penilai maupun yang dinilai dengan mempertimbangkan sasaran-sasaran dan standar-standar yang telah ditetapkan, dipenuhi dan dicermati.

Penilaian prestasi kerja merupakan media yang tepat dan bermanfaat untuk mengevaluasi pekerjaan, mengembangkan dan memotivasi karyawan. Namun, penilaian prestasi kerja dapat juga menjadi sumber kerisauan, keributan, atau frustasi bagi karyawan. Hal tersebut dikarenakan masih adanya ketidak-pastian dan ambiguitas dalam sistem penilaian. Di sisi lain proses informasi merupakan isu yang sangat mendominasi dalam riset perilaku, salah satunya terkait dengan memori yang terkadang mengalami suatu bias. Contoh yang terjadi pada diri individu penilai yang ditujukan oleh keadaan dan kondisi yang dialami karena stres sehingga dapat menyebabkan adanya suatu perbedaan dimensi yang ada (efek halo). Artinya, pada karakter individu penilai terdapat subjektivitas seperti perbedaan antara laki-laki dan perempuan (gender), usia yang dinilai, agama, dan juga faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi penilaian (Bretz, 1992: 324-325).

Sistem manajemen kinerja yang tidak efektif dapat menyebabkan beban yang besar, agar sistem manajemen kerja efektif dan mengalami peningkatan maka akan menjadi seperti:

- a) Konsisten dengan misi dan strategi organisasi
- b) Menguntungkan sebagai alat pengembangan
- c) Bermanfaat sebagai alat administrasi
- d) Legal dan terkait dengan pekerjaan
- e) Secara umum dipandang cukup adil oleh para karyawan
- f) Bermanfaat dalam mendokumentkan kinerja karyawan

Robbins (2002), menyatakan kinerja mempunyai beberapa tujuan dalam organisasi yaitu:

- a) Evaluasi untuk keputusan sumber daya manusia secara umum, memberikan masukan untuk promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.
- b) Sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan
- c) Memberikan umpan balik kepada karyawan terhadap kinerjanya.
- d) Sebagai dasar alokasi imbalan memperoleh kenaikan gaji dan imbalan lainnya berdasarkan hasil evaluasi kinerja

Selanjutnya Sunyoto (1999) dalam Mangunegoro (2005) secara spesifik memberikan tujuan kinerja karyawan sebagai berikut:

- a) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam organisasi
- d) sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, pengawasan.
- e) Sebagai alat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi. (Mangunegoro, 2005). Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil:

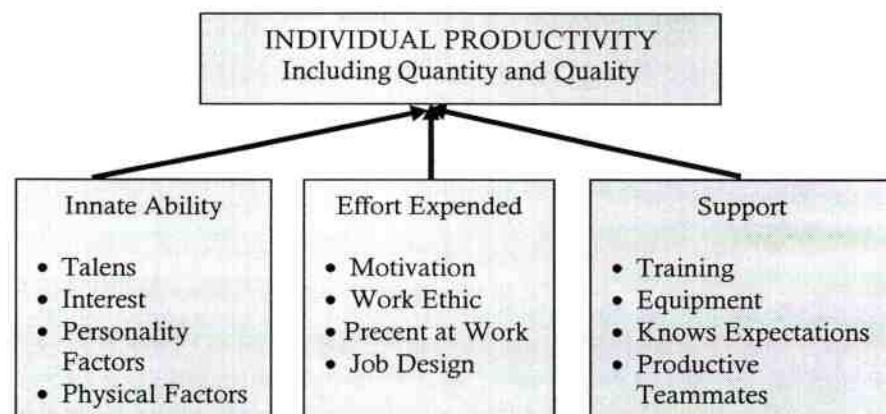
1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor

kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi, dan faktor psikologis meliputi persepsi, *attitude*, *personality*, pembelajaran dan motivasi.

2. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.

Kinerja seseorang tergantung pada tiga faktor yaitu; kemampuan untuk mengerjakan pekerjaannya, tingkat usaha, dan dukungan yang diberikan pada orang tersebut (Mathis dan Jackson, 2001). Hubungan faktor-faktor ini adalah kinerja (P) merupakan hasil dari *ability/kemampuan* (A) dikalikan dengan *effort/usaha* (E) dikalikan dengan *support/dukungan* (S) ($P = A \times E \times S$).

Selanjutnya Mathis dan Jackson, (2001) menjelaskan mengenai kinerja individu seperti gambar berikut:



Gambar 5.2 : Produktivitas Individu (karyawan)

Sumber : Mathis & Jackson, 2001

Gambar di atas menjelaskan bahwa produktivitas individu (karyawan) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu: (1) *innate ability*, meliputi: bakat (*talens*), minat (*interest*), faktor kepribadian (*personality factors*), dan faktor fisik (*physical factors*). (2) usaha (*effort expended*), meliputi: motivasi, etika kerja, desain pekerjaan, dan penampilan kerja. (3) dorongan (*support*), yang meliputi: pelatihan, perlengkapan (sarana, prasarana), harapan-harapan organisasi yang dipahami (*knows expectations*), dan produktivitas kelompok kerja (*productive teammates*).

Lebih lanjut Rao (1996), menambahkan bahwa ada beberapa hal yang mampu membuat karyawan lebih berprestasi dalam bekerja, yaitu: (1) karyawan akan bekerja keras apabila merasa dibutuhkan oleh organisasi, (2) karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan apabila sesekali mereka berwenang mengubah harapan-harapan itu, (3) karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa bahwa organisasi menyediakan peluang bagi prestasi kerja mereka untuk dihargai dan diberi ganjaran, (4) karyawan akan bekerja apabila mereka mengetahui bahwa organisasi memberi peluang dan sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka, dan (5) karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka dipercaya dan diperlakukan dengan hormat.

C. Pengukuran Kerja Karyawan

Kinerja yang dicapai oleh individu pekerja sangat dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dari individu tersebut yang apa bila dirinci merupakan faktor-faktor yang sangat kompleks. Mar'at (1982) menjelaskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang adalah: faktor individu dan faktor situasi kerja.

Menurut Gibson, et al (*dalam* Srimulyo, 1999:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
 - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
 - c. demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
 - a. Sumberdaya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Imbalan
 - d. Struktur
 - e. Desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. Sikap
 - c. Kepribadian
 - d. Belajar
 - e. Motivasi.

Faktor individu misalnya perbedaan minat, sikap, jenis kebutuhan dan yang lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Perbedaan-perbedaan dalam faktor individu ini dapat dikatakan adanya perbedaan karakteristik individu. Adapun faktor situasi kerja yang mendukung kinerja diantaranya: identitas tugas, otonomi, ini merupakan karakteristik pekerjaan sedangkan lingkungan kerja terdekat dan lainnya merupakan karakteristik organisasi.

Menurut Siagian (1995), kinerja seseorang dipengaruhi oleh kondisi fisiknya. Seseorang memiliki kondisi yang baik mempunyai

daya tahan tubuh yang tinggi yang pada akhirnya tercermin dalam kegairahan bekerja dengan tingkat produktivitas tinggi dan sebaliknya. Kinerja karyawan berbeda antara karyawan yang satu dengan yang lainnya. Faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut adalah karena adanya perbedaan kondisi fisik, kemampuan, motivasi dan faktor-faktor individual lainnya.

Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, (2000), menyatakan pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas. Suatu instansi pemerintah dapat dikatakan berhasil jika terdapat bukti-bukti atau indikator-indikator atau ukuran-ukuran capaian yang mengarah pada pencapaian misi. Selanjutnya dijelaskan bahwa, tanpa adanya pengukuran kinerja sangat sulit dicari pemberarannya yang logis atas pencapaian misi organisasi instansi. Sebaliknya dengan disusunnya perencanaan strategis yang terukur, maka dapat diharapkan tersedia pemberaran yang logis dan argumentasi yang memadai untuk mengatakan suatu pelaksanaan program berhasil atau tidak.

Menurut Mar'at (1987 : 5) secara garis besar karyawan dipengaruhi oleh dua hal yaitu : (1) faktor individu dan (2) faktor situasi. Faktor individu berbeda-beda hal tersebut karena kemampuan, fisik, motivasi dan faktor-faktor individual lain memang berbeda. Faktor-faktor situasi juga mempengaruhi terhadap tingkat kinerja yang dicapai seseorang, misalnya kondisi sarana, ruangan yang tenang, pengakuan oleh rekan sekerja, pemimpin yang mengerti kebutuhan karyawannya, pemimpin yang tidak otoriter dan demokratis.

Sistem kerja mendukung pencapaian kerja yang tinggi daripada kondisi kerja yang tidak mendukung, dimana terdapat pengawas yang otoriter, pelayanan yang tidak memuaskan, tekanan

terhadap pekerjaan tentunya akan mempengaruhi kinerja karyawan yang rendah. Seseorang dalam bekerja selalu dipengaruhi dari dalam diri sendiri dan faktor dari luar, sehingga perlu menemukan cara yang efektif untuk meningkatkan daya tahan anggota organisasi dalam menghadapi dan mengatasi tekanan yang timbul.

Bernardin dan Russel (2001), mengemukakan enam kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kerja karyawan yaitu:

- (1) *Quality*, merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- (2) *Quantity*, merupakan jumlah yang dihasilkan.
- (3) *Timeliness*, merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu tertentu.
- (4) *Cost effectiveness*, besarnya penggunaan sumberdaya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumberdaya.
- (5) *Need for supervision*, kemampuan karyawan untuk melaksanakan fungsi-fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
- (6) *Interpersonal impact*, kemampuan seorang karyawan untuk memelihara harga diri, nama baik dan kemampuan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

D. Indikator Kinerja Pegawai

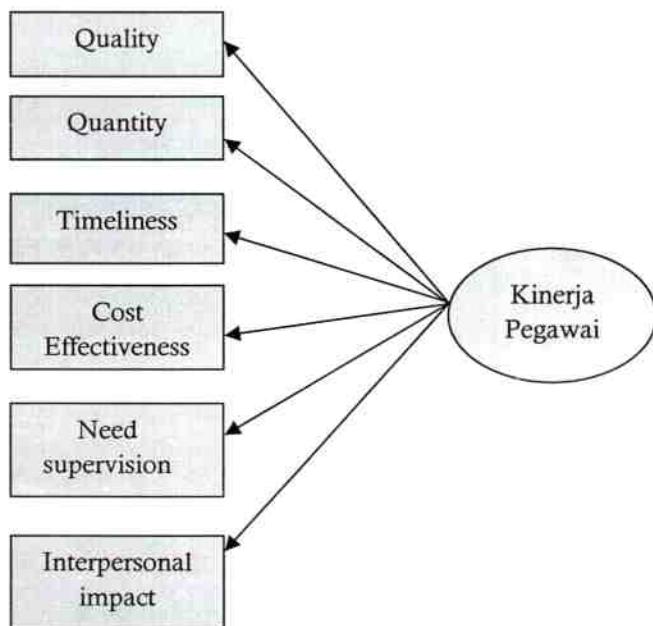
Berdasarkan pembahasan sebelumnya, maka hal-hal yang berkaitan dengan kinerja pegawai dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja atau penilaian prestasi adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang

karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya

2. Robbins (2002) menyatakan penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan organisasi yaitu:
 - a. Evaluasi untuk keputusan sumber daya manusia secara umum, memberikan masukan untuk promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.
 - b. Sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan
 - c. Memberikan umpan balik kepada karyawan terhadap kinerjanya.
 - d. Sebagai dasar alokasi imbalan memperoleh kenaikan gaji dan imbalan lainnya berdasarkan hasil evaluasi kinerja
3. Rao (1996), menambahkan bahwa ada beberapa hal yang mampu membuat karyawan lebih berprestasi dalam bekerja, yaitu: (1) karyawan akan bekerja keras apabila merasa dibutuhkan oleh organisasi, (2) karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan apabila sesekali mereka berwenang mengubah harapan-harapan itu, (3) karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka merasa bahwa organisasi menyediakan peluang bagi prestasi kerja mereka untuk dihargai dan diberi ganjaran, (4) karyawan akan bekerja apabila mereka mengetahui bahwa organisasi memberi peluang dan sejauh mungkin mempergunakan kemampuan mereka, dan (5) karyawan akan bekerja lebih baik apabila mereka dipercaya dan diperlakukan dengan hormat.
4. Pengukuran kinerja merupakan jembatan antara perencanaan strategis dengan akuntabilitas.

Berdasarkan uraian di atas, maka indikator variabel kinerja pegawai dengan mengadopsi pendapat Bernardin dan Russel (1995), seperti pada Gambar 5.3. berikut :



Gambar 2.9. : Variabel, dan indikator variabel kinerja perawat
Sumber : Bernardin dan Russel (1995),

BAB 6

RISET KINERJA PERAWAT

A. Latar Belakang Penelitian

Kinerja perawat rumah sakit di Sumatera Barat, berdasarkan motif altrusitik dan empati bahwa; (1) perawat dalam pemberian pelayanan di rumah sakit belum berempati terhadap permasalahan pasien secara optimal, (2) perawat dalam pemberian pelayanan di rumah sakit terhadap pasien belum memiliki motif altruistik secara optimal, dan (3) motif altruistik perawat di rumah sakit dalam pemberian pelayanan terhadap pasien dijelaskan oleh empati sebesar 54,3%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain (Firman, 2004).

Rendahnya motif empati dan altruistik perawat tersebut, diperkuat dengan adanya keluhan-keluhan dari masyarakat ketika mengunjungi rumah sakit, bahwa masyarakat mendapatkan sikap pelayanan yang kurang baik dari perawat di antaranya; 1) sikap kasar dan tidak bersahabat yang ditunjukkan perawat di RSUD Painan pada seorang pengunjung yang ingin melihat keluarganya dirawat, ketika ditanyakan pada perawat dimana tempat ruangan perawatannya, perawat menjawab dengan kata-kata kasar yang tidak terpuji (Haluan 8 Oktober 2005); 2) sikap kasar yang ditunjukkan oleh perawat di bagian kebidanan RS Dr M Djamil Padang, mengeluarkan kata-kata tidak pantas terhadap pasien yang baru saja melahirkan, dan belum cukup

empat hari pasien dirawat dipaksa pulang oleh perawatnya (Padang Ekspres, 19 Oktober 2005).

Di sisi lain, ketua Perhimpunan Dokter Spesialis Kardioveskuler Indonesia melalui wawancaranya dengan salah satu media lokal di Kota Padang menyatakan bahwa, sikap tegas untuk mengubah pelayanan rumah sakit menjadi lebih baik merupakan syarat mutlak bagi pemerintah daerah di Sumatera Barat untuk mengurangi intensitas masyarakat berobat ke luar negeri. Jika hal ini tidak segera disikapi, maka akan menjadi ancaman di era pasar bebas dimana dokter asing secara bebas akan dapat masuk ke Indonesia. Jika dokter di negeri ini tidak kunjung berbenah, maka Sumatera Barat dan Indonesia umumnya akan kalah bersaing. Di sisi lain, ditinjau dari sisi budaya tidak satupun dari budaya masyarakat Minangkabau yang memberatkan perubahan sikap pelayanan rumah sakit menuju lebih baik, karena masyarakat Minangkabau pada dasarnya sudah memiliki sifat-sifat seperti ramah dan santun. Jadi tidak ada kesulitan untuk menerapkan pelayanan yang baik kepada pasien. (Singgalang, 9 Januari 2006).

Masalah di rumah sakit tidak sebatas pada persoalan teknis dan medis, melainkan juga aspek humanis turut menjadi pertimbangan penting. Rumah sakit yang memiliki peralatan canggih dengan teknologi tinggi, namun tidak diimbangi dengan proses layanan yang profesional dan tidak mampu melakukan jalinan relasi dengan baik, maka tidak akan mampu meraih hasil yang optimal (Supriyantoro, 2003). Kondisi seperti ini terjadi pada RS Dr M Djamil Padang seperti yang dikemukakan oleh direktur utamanya bahwa, meskipun saat ini peralatan dan perlengkapan di RS. Dr. M Djamil Padang sudah lengkap dan canggih, namun pelayanan yang dirasakan masyarakat belum juga memuaskan (Padang Ekspres, 17 Januari 2006).

Berdasarkan uraian tersebut di atas, menunjukan betapa pentingnya aspek sumber daya manusia (SDM) dalam mewujudkan layanan kesehatan yang berkualitas dan terjangkau bagi masyarakat, untuk itu diperlukan profesionalisme dan *relationship*. Sikap profesionalisme dan *relationship* merupakan bagian dari keterampilan manusiawi (*human skill*), sedangkan layanan kesehatan di rumah sakit merupakan suatu proses yang kompleks dengan melibatkan berbagai profesi, kebutuhan pasien, dan teknologi mutakhir serta membina relasi dengan keluarga pasien. Banyak terjadi kegagalan karena pihak rumah sakit tidak mampu melakukan komunikasi yang baik dengan keluarga pasien. Begitu kompleksnya permasalahan di rumah sakit, sehingga pelaksanaan manajemen di rumah sakit haruslah seperti bebek merenangi kolam, tampak tenang di permukaan dan tetap aktif bergerak di bawah permukaan. Hal ini perlu dilakukan karena rumah sakit berhadapan dengan orang khususnya orang sakit, sehingga harus tampak tenang di satu pihak. Di pihak lain, karena kompleksnya masalah yang dihadapi di rumah sakit, maka pemimpinnya harus betul-betul aktif bergerak terus untuk mampu memberikan pelayanan yang terbaik (Aditama, 2004). =

Kompleksitas permasalahan yang dihadapi rumah sakit di Provinsi Sumatera Barat, terutama masih rendahnya motif empati dan altruistik yang dimiliki para perawat seperti pada uraian-uraian sebelumnya, maka dari itu diperlukan penelitian secara komprehensif terhadap penilaian kinerja perawat dengan mengelaborasi sekaligus menganalisis beberapa variabel yang diduga dapat mempengaruhi kinerja perawat seperti variabel; misi organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja.

Kebanyakan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya, disebabkan kurangnya pemahaman terhadap arti pentingnya misi organisasi. Padahal misi merupakan arah tentang akan menjadi apa, atau seperti apa organisasi di masa yang akan datang, atau secara lebih

ringkas suatu pandangan ke depan tentang organisasi, sehingga dalam proses manajemen strategis ada satu unsur yang sangat penting peranannya dalam proses perencanaan strategis, yaitu misi organisasi (Thompson dan Strickland, 1991; Hill dan Jones, 2000; Wheelen dan Hunger, 2000). Di sisi lain, pernyataan misi merupakan sarana untuk mengkomunikasikan misi kepada pihak internal dan eksternal yang berkepentingan dengan organisasi. Mengkomunikasikan pernyataan misi yang baik merupakan salah satu tahap terpenting di dalam Manajemen Strategi.

Setiap organisasi baik bisnis maupun non bisnis, memiliki lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Berdasarkan pada pertimbangan kondisi/situasi lingkungan-lingkungan tersebut, maka organisasi telah menetapkan misi dan visi organisasi (Armanu, 2006). Di sisi lain, misi berperan dalam mencapai tujuan organisasi sebagai dampak sampingan dari gaya kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan karismatik yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja dan sikap pengikut (Bass dan Avolio, 1993; Shamir *et al.*, 1993). Lebih lanjut Bass (1990), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan terjadi ketika pemimpin memperluas dan meninggikan minat dari karyawan, ketika pemimpin menciptakan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi dari kelompok, dan ketika pemimpin menggerakkan hati para pengikutnya agar mau melihat lebih jauh dari sekedar kepentingan pribadi mereka sendiri-sendiri demi kepentingan kelompok. Pendapat Bass (1990) tersebut, diperkuat oleh Hinkin dan Tracey (1994), bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi persepsi tentang efektifitas kepemimpinan, kepuasan karyawan dan kejelasan arah serta misi dari organisasi.

Sehubungan dengan pentingnya misi organisasi bagi sebuah organisasi, Green, *et al* (2003), dan Bart, *et al.* (2001), hasil penelitiannya menemukan bahwa misi organisasi berpengaruh terhadap kinerja

keuangan. Terbatasnya penelitian empiris mengenai misi organisasi dan terbatasnya bukti-bukti mengenai penggunaan misi di dalam mencapai tujuan organisasi, merupakan sebuah masalah yang perlu diatasi dengan melakukan penelitian lebih lanjut sebagai upaya mengidentifikasi hasil-hasil kerja dalam meningkatkan kualitas layanan, seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Upaya untuk meningkatkan kualitas layanan adalah tantangan terbesar yang dihadapi organisasi jasa (Sohal, 1994). Untuk itu, perlu mengetahui metode yang digunakan dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan merupakan sebuah pemahaman yang sangat penting (Bittner *et al*; 1994). Di samping itu, Kirkpatrick dan Locke (1996), menyatakan bahwa misi dan implementasi misi dapat mempengaruhi kinerja dan sikap di dalam layanan konsumen.

Di samping itu, konsep yang digunakan untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja layanan adalah, konsep yang menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan komponen penting di dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi (Covey, 1991; Kouzes dan Posner, 1987; Reichheld dan Sasser, 1990). Konsep ini terutama berlaku bagi organisasi-organisasi jasa (Webster, 1991). Untuk itu metode yang digunakan dalam menciptakan budaya berorientasi pada layanan dan keunggulan daya saing dengan membangun misi bersama (Sohal, 1994).

Menurut Schein (1992), inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi berasal dari pemimpin (*leaders*), karena mereka memiliki potensi terbesar untuk melekatkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme utama yaitu; 1) *attention*, yaitu pemimpin dapat mengkomunikasikan perioritas-perioritas, *values* dan memperhatikan sesuatu yang dapat ditanyakan, diukur, dikomentari, dipuji dan dikritik. Komunikasi tersebut terjadi selama aktivitas monitoring dan perencanaan; 2) *reaction to crisis*, dimana krisis memiliki pengaruh yang

signifikan terhadap perilaku organisasi karena emosionalitas terhadap krisis tersebut dapat meningkatkan potensi untuk belajar tentang nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar organisasi; 3) *role modeling*, dimana pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan-tindakan; 4) *allocation of rewards*, yaitu kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan *rewards*, seperti kenaikan pembayaran atau promosi; 5) *criteria for selection and dismissal*, dimana pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang memiliki *values*, *skills*, atau sifat-sifat tertentu, mempromosikannya ke posisi-posisi yang memiliki autoritas.

Forehand (2000), menyatakan bahwa konsep-konsep terhadap misi organisasi ini sangat penting dalam organisasi-organisasi layanan kesehatan, karena tingginya tingkat kesulitan dalam menyediakan layanan kesehatan. Lebih lanjut Forehand menyatakan pimpinan dan karyawan di dalam industri layanan kesehatan perlu memiliki pernyataan misi yang kuat untuk bisa dijadikan pedoman di tengah-tengah situasi yang terus berubah, karena dengan pernyataan misi yang tegas dapat meningkatkan kinerja pimpinan, karyawan dan organisasi itu sendiri.

Secara teoritis dan berdasarkan kajian empiris seperti uraian-uraian sebelumnya, menjelaskan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh misi organisasi (Green, *et al.* (2003), dan Bart, *et al.* (2001). Menurut Schein (1992), inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi berasal dari pemimpin (*leaders*). Disamping itu, Bass (1990), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional akan terjadi ketika pemimpin memperluas dan meninggikan minat dari karyawan, ketika pemimpin menciptakan kesadaran dan penerimaan terhadap tujuan dan misi dari kelompok, dan ketika pemimpin menggerakkan hati para pengikutnya agar mau melihat lebih jauh dari sekedar kepentingan pribadi mereka sendiri-sendiri demi kepentingan kelompok.

Berdasarkan kajian teoritis dan hasil penelitian empiris tersebut terdapat celah bahwa untuk mengukur kinerja karyawan, dipengaruhi oleh berbagai variabel lain maka penulis membuat model dalam penelitian ini dengan mengelaborasi variabel misi organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, terhadap kepuasan kerja pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dalam hal ini adalah kinerja perawat Rumah Sakit Tipe B di Provinsi Sumatera Barat". Alasan penelitian ini dilakukan:

- 1) Mengetahui kemampuan sumber daya manusia khususnya perawat rumah sakit tipe B di Sumatera Barat, dalam mengimplementasikan Visi Indonesia Sehat 2010 yang dicanangkan Pemerintah Pusat dalam memberikan pelayanan kesehatan di Sumatera Barat.
- 2) Kebanyakan kegagalan organisasi dalam mencapai tujuannya, disebabkan kurangnya pemahaman terhadap arti pentingnya misi organisasi. Padahal misi merupakan arah tentang akan menjadi apa, seperti apa organisasi di masa yang akan datang, atau secara lebih ringkas suatu pandangan ke depan tentang organisasi, sehingga dalam proses manajemen strategis ada satu unsur yang sangat penting peranannya dalam proses perencanaan strategis, yaitu misi organisasi (Thompson dan Strickland, 1991; Hill dan Jones, 2000; Wheelen dan Hunger, 2000). Maka dari itu dipandang perlu menganalisis misi rumah sakit khususnya Rumah Sakit Tipe B di Provinsi Sumatera Barat.
- 3) Masih rendahnya motif empati dan altruistik perawat di Sumatera Barat, untuk mengetahui kinerja perawat diperlukan penelitian secara komprehensif dengan mengelaborasi sekaligus menganalisis variabel-variabel yang diduga dapat mempengaruhi kinerja perawat, yaitu; variabel kepemimpinan, misi organisasi, dan budaya organisasi, serta kepuasan kerja.

- 4) Adanya beberapa penelitian yaitu penelitian Green dan Medlin, (2003), Bart, *et al.*, (2001), menemukan ada pengaruh signifikan antara misi organisasi dengan kinerja organisasi, maka dari itu, dipandang perlu untuk melihat pengaruh misi organisasi dalam hal ini misi rumah sakit terhadap kinerja perawat khususnya pada Rumah Sakit Tipe B di Provinsi Sumatera Barat.
- 5) Sepengetahuan peneliti, belum pernah dilakukan penelitian sebelumnya pada rumah sakit di Sumatera Barat yang mengelaborasi variabel kepemimpinan, misi organisasi, dan budaya organisasi, serta kepuasan kerja terhadap kinerja perawat.

B. Permasalahan dan Tujuan Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan pada rumah sakit di Sumatera Barat pada dasarnya adalah ntuk menguji pengaruh kepemimpinan, misi organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan dengan subyek perawat rumah sakit tipe B di Provinsi Sumatera Barat. Kepemimpinan, merupakan variabel independen yang diidentifikasi dapat mempengaruhi misi organisasi, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja perawat sebagai variabel dependennya.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka masalah dalam penelitian yang dilakukan penulis adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana deskripsi keadaan kepemimpinan, misi organisasi dan budaya organisasi serta kepuasan kerja perawat Rumah Sakit Tipe B di Provinsi Sumatera Barat.
- 2) Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap misi organisasi ?
- 3) Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi ?

- 4) Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat?
- 5) Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat ?
- 6) Apakah misi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat ?
- 7) Apakah misi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat?
- 8) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja perawat?
- 9) Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat ?
- 10) Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat ?

Secara umum penulis melakkan penelitian kinerja perawat di Rumah Sakit Tipe B di Sumatera Barat adalah menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, misi organisasi, dan budaya organisasi, terhadap kepuasan kerja dan kinerja perawat rumah sakit di Sumatera Barat, sedangkan tujuan penelitian secara rinci dapat dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Mendeskripsikan bagaimana keadaan kepemimpinan, misi organisasi dan budaya organisasi serta kepuasan kerja perawat Rumah Sakit Tipe B di Provinsi Sumatera Barat.
- 2) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap misi organisasi.
- 3) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi.
- 4) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja perawat.

- 5) Menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perawat.
- 6) Menguji dan menganalisis pengaruh misi organisasi terhadap kinerja perawat.
- 7) Menguji dan menganalisis pengaruh misi organisasi terhadap kepuasan kerja perawat.
- 8) Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja perawat.
- 9) Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perawat.
- 10) Menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perawat.

C. Konsep dan Hipotesis Penelitian

1. Kerangka Konsep Penelitian

Kerangka konseptual yang dibangun penulis dalam penelitian ini berdasarkan pada kajian teoritis dan didukung hasil penelitian terdahulu. Hasil penelitian terdahulu, kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa variabel diantaranya adalah budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja. Kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang rencana penelitian yang dilakukan peneliti. Penelitian ini menguji kinerja perawat.

Schein (1992), menyatakan inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi berasal dari pemimpin (*leaders*), karena mereka memiliki potensi terbesar untuk melekatkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme utama yaitu; 1) *attention*, yaitu pemimpin dapat mengkomunikasikan prioritas-prioritas, *values* dan memperhatikan sesuatu yang dapat ditanyakan, diukur, dikomentari, dipuji dan

dikritik. Komunikasi tersebut terjadi selama aktivitas monitoring dan perencanaan; 2) *reaction to crisis*, dimana krisis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi karena emosionalitas terhadap krisis tersebut dapat meningkatkan potensi untuk belajar tentang nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar organisasi; 3) *role modeling*, dimana pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan-tindakan; 4) *allocation of rewards*, yaitu kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan rewards, seperti kenaikan pembayaran atau promosi; 5) *criteria for selection and dismissal*, dimana pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang memiliki *values*, *skills*, atau sifat-sifat tertentu, mempromosikannya ke posisi-posisi yang memiliki autoritas.

Penelitian Lok dan Crawford, (2001), ditemukan budaya organisasi inovatif dan supportif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepemimpinan *consideration* berhubungan positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Lund (2003), menyatakan bahwa budaya organisasi klan dan adhokrasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Di sisi lain penelitian Yoesef (2000), menyatakan kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

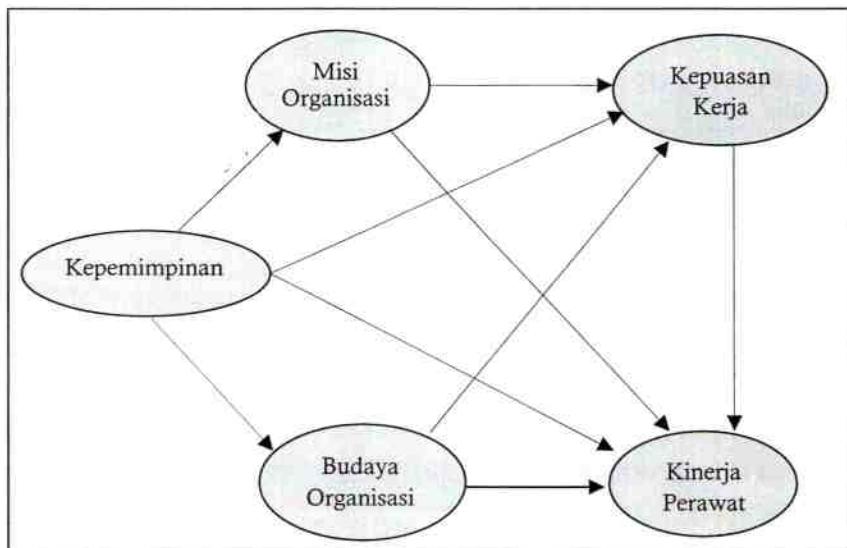
Di samping itu penelitian Lund (2003), menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian Ritchie (2000), menemukan bahwa budaya organisasi melalui proses internalisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian Yoesef (2000), Elencov (2002), Jung (1999), menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja, demikian juga penelitian Carmeli (2004), dan Arif (2006), menyatakan kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Bart dan Tabone, (1998), Rigby, (1998), dan Drohan, (1999), menyatakan bahwa pernyataan misi harus mencerminkan tujuan

organisasi dan cara/sarana yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan. Penelitian Green *et al.* (2003), Bart *et al.* (2001), Forehand (2000), menemukan bahwa pernyataan misi organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kepemimpinan transformasional melibatkan aspek-aspek seperti nilai, rasa percaya, integritas, keadilan, etika, visi, karisma, pelaku perubahan, motivasi, komunikasi, tujuan dan kejelasan standar (Avolio dan Bass 2002). Di samping itu, kepemimpinan transformasional bisa membantu para anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi mereka masing-masing dengan mencapai misi dan tujuan organisasi (Gardner dan Avolio, 1998; Klien dan House 1995; Shamir, *et al* 1993).

Berdasarkan dari berbagai model di atas, maka variabel misi organisasi dimasukan dalam model kerangka penelitian seperti pada Gambar 6.1 berikut :



Gambar 6.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Tujuan penulis mengembangkan model ini untuk mengetahui dan menguji pengaruh variabel misi organisasi yang dimasukkan dalam model tersebut. Adapun manfaat pengembangan model adalah memperoleh model untuk dapat diterapkan pihak manajemen rumah sakit tipe B di Provinsi Sumatera Barat dalam upaya pengembangan sumber daya manusianya, khususnya perawat.

2. Hipotesis Penelitian

Bukti empiris ditemukan bahwa kepemimpinan transformasional memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, produktifitas pegawai, komitmen dan efektifitas organisasional (Dunham dan Taylor 2000; McNeese dan Smith 1996; Taylor 1996), dengan komitmen pegawai, kepuasan kerja dan ketidakjelasan/ambiguitas peran (Nichoff, *et al.*, 1990, Yoesef, 2000), dengan kinerja organisasi (Bass, 1996). Kepemimpinan transformasional bisa membantu para anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi mereka masing-masing dengan mencapai misi dan tujuan organisasi (Gardner dan Avolio, 1998; Klien dan House 1995; Shamir, *et al.*, 1993). Berdasarkan kajian empiris tersebut maka dibangun kerangka hipotesis satu sebagai berikut:

Hipotesis 1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap misi organisasi

Schein (1992), inisiatif dan dorongan untuk membentuk atau membangun suatu budaya organisasi berasal dari pemimpin (*leaders*), karena mereka memiliki potensi terbesar untuk melekatkan dan memperkuat aspek-aspek budaya melalui lima mekanisme utama yaitu; 1) *attention*, yaitu pemimpin dapat mengkomunikasikan prioritas-prioritas, *values* dan memperhatikan sesuatu yang dapat ditanyakan, diukur, dikomentari, dipuji dan dikritik.

Komunikasi tersebut terjadi selama aktivitas monitoring dan perencanaan; 2) *reaction to crisis*, dimana krisis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku organisasi karena emosionalitas terhadap krisis tersebut dapat meningkatkan potensi untuk belajar tentang nilai-nilai dan asumsi-asumsi dasar organisasi; 3) *role modeling*, dimana pemimpin dapat mengkomunikasikan nilai-nilai dan harapan-harapan melalui tindakan-tindakan; 4) *allocation of rewards*, yaitu kriteria yang digunakan untuk mengalokasikan rewards, seperti kenaikan pembayaran atau promosi; 5) *criteria for selection and dismissal*, dimana pemimpin dapat mempengaruhi budaya dengan merekrut orang-orang yang memiliki *values*, *skills*, atau sifat-sifat tertentu, mempromosikannya ke posisi-posisi yang memiliki autoritas. Berdasarkan kajian empiris tersebut maka dibangun kerangka hipotesis dua sebagai berikut:

Hipotesis 2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi

Maister (2001), menyatakan bahwa kepemimpinan bisa membawa dampak terhadap kinerja finansial karena kinerja finansial dipengaruhi oleh kualitas dan hubungan dengan klien. Kualitas dan hubungan dengan klien dipengaruhi oleh kepuasan pegawai, serta kepuasan pegawai dipengaruhi oleh standar yang tinggi, pelatihan (*coaching*) dan pemberdayaan. Bukti empiris ditemukan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi antara lain Bass 1996, Yoesef, 2000, Elencov 2002, Jung 1999. Berdasarkan kajian empiris tersebut maka dibangun kerangka hipotesis tiga dan empat sebagai berikut:

Hipotesis 3 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Hipotesis 4 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat

Bart dan Tabone (1998), Rigby (1998), Drohan (1999) menyatakan bahwa pernyataan misi harus mencerminkan tujuan organisasi dan cara yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan itu. Di samping itu pernyataan misi harus berisi tujuan utama dari perusahaan agar bisa memberikan kesatuan gerak langkah bagi para manajer, menyatakan pengharapan dari para karyawan dan menggambarkan kepada konsumen tentang apa yang bisa diberikan

Beberapa alasan mengapa pernyataan misi menjadi populer. Pertama, bahwa pernyataan misi dianggap bisa menjawab pertanyaan-pertanyaan yang penting bagi semua organisasi yaitu: mengapa organisasi didirikan, apa tujuan organisasi dan apa yang hendak dicapai organisasi. Jika pertanyaan-pertanyaan ini dapat dijawab dengan benar oleh pernyataan misi, maka pernyataan misi itu telah dapat menunjukkan tujuan jangka panjang yang unik dari sebuah organisasi (Bart 1996, 1999; Ireland dan Hitt 1992; Klemm et al., 1991; Want 1986). Kedua, pernyataan misi sebagai titik awal yang menentukan bagi hampir semua inisiatif strategis dan dianggap sebagai syarat penting di dalam menginisiasi sebagian besar praktik-praktek manajemen modern seperti TQM, rekayasa ulang dan tim kerja mandiri (Bart 1997). Ketiga, pernyataan misi dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi sekaligus bisa mengendalikan motivasi dari perilaku para anggota organisasi agar bekerja menuju pencapaian tujuan bersama dalam organisasi (Campbell 1989, 1993; Collins dan Porras 1991; Daniel 1992; Ireland dan Hitt 1992; Klemm et al., 1992). Keempat, pernyataan misi adalah rujukan utama di dalam membuat keputusan alokasi sumber daya yang menentukan (Ireland dan Hitt 1992).

Beberapa bukti empiris menyatakan bahwa pernyataan misi memiliki dampak positif terhadap organisasi, seperti penelitian yang dilakukan Pearce dan David (1987), Green et al. (2003), Bart et al. (2001), Forehand (2000), menyatakan bahwa pernyataan misi

organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan kajian empiris tersebut maka dibangun kerangka hipotesis lima sebagai berikut:

Hipotesis 5: Misi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat

Kouzes dan Posner (1987), menyatakan visi adalah sebuah ideal dan citra yang unik tentang masa depan. Selanjutnya Kouzes dan Posner menyatakan bahwa visi menimbulkan gambaran masa depan secara visual pada anggota organisasi, dan biasanya difokuskan pada masalah keunggulan. Sedangkan Bennis dan Nanus (1985), menyatakan bahwa visi adalah gambaran mental dari sebuah kondisi masa depan organisasi yang menarik dan dapat diraih. Tujuan, visi dan misi adalah penting bagi manajemen, karena merupakan tujuan umum dari pengelolaan (King 1994) yaitu :

- 1) Menciptakan pernyataan misi dan visi yang menjabarkan secara jelas tujuan dari organisasi.
- 2) Mengkomunikasikan pernyataan-pernyataan ini secara ringkas padat dan efektif.
- 3) Menentukan cara untuk mengukur dan meningkatkan kemajuan di masa depan.

Keuntungan utama dari adanya pernyataan misi yang memiliki tujuan dan cara mencapai tujuan yang jelas adalah hilangnya ingungan, ketidakpastian dan kontradiksi. Maksudnya, ketika wai bekerja sesuai dengan pengharapan-pengharapan yang ielasan peran mereka dalam organisasi, yaitu tingkat nfluks peran yang rendah, kelebihan beban peran yang rendah kan kepuasan kerja yang lebih tinggi (Fisher dan Gitelson il penelitian Testa (1999), menyatakan kepuasan visi

organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan kajian empiris tersebut maka dibangun kerangka hipotesis enam sebagai berikut:

Hipotesis 6 : Misi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

Schein (1990), menyatakan budaya organisasi sebagai sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang telah diciptakan, ditemukan atau dikembangkan sebuah kelompok di dalam usahanya untuk mengatasi masalah-masalah dalam adaptasi terhadap lingkungan eksternal dan integrasi internal, dimana pola asumsi-asumsi dasar ini telah terbukti bisa berhasil cukup baik sehingga dianggap valid, dan selanjutnya diajarkan kepada anggota baru dalam organisasi sebagai cara yang benar untuk memandang, berpikir dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah-masalah itu.

Di sisi lain Kreitner dan Kinicki (1992), menyatakan budaya organisasi adalah perekat yang mengikat anggota organisasi melalui nilai-nilai yang ditaati, peralatan simbolik, dan cita-cita sosial yang ingin dicapai. Luthans (1998), budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi. Robbins (2002), Budaya organisasi suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi suatu sistem dari makna bersama.

Kotter dan Haskett (1992), mengidentifikasi dua level budaya dalam organisasi. Pertama, *visible level* yaitu mencerminkan pola-pola perilaku dan gaya (*styles*) para karyawan dan sifatnya lebih mudah berubah. Kedua, *invisible level*, yaitu *shared values* dan asumsi-asumsi yang dipertahankan dalam periode yang lama dan sifatnya lebih sukar berubah. *Shared values* merupakan *goals* dan *concerns* yang disumbangkan sebagian besar anggota di dalam suatu kelompok. Nilai-nilai yang disumbangkan tersebut cenderung membentuk

perilaku kelompok dan berlangsung terus seiring dengan perubahan dalam anggota kelompok.

Penelitian empiris tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan budaya organisasi, antara lain, Odom *et al.*, (1990) dalam Lund (2003), meneliti hubungan antara budaya organisasi dengan tiga elemen perilaku karyawan, yaitu komitmen, keterkaitan pekerjaan-kelompok dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya birokratis, yang mendominasi sampel organisasi transportasi, bukan merupakan kultur yang paling kondusif terhadap penciptaan komitmen pekerja, kepuasan kerja dan keterikatan pekerjaan-kelompok.

Penelitian Nystrom (1993) dalam Lund (2003), meneliti organisasi perawatan kesehatan, menemukan bahwa para pekerja dalam budaya kuat cenderung menunjukkan komitmen organisasi besar serta kepuasan kerja tinggi. Di samping itu Lok dan Crawford (2001, 2004), Lund (2003), menyatakan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan kajian empiris tersebut maka dibangun kerangka hipotesis tujuh sebagai berikut:

Hipotesis 7 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Locke (1983), menyatakan kepuasan kerja adalah kondisi emosi yang positif atau menyenangkan yang timbul karena penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sedangkan Ivancevich *et al.*, (1997), menyatakan kepuasan kerja sebuah sikap yang dimiliki oleh para individu mengenai pekerjaan mereka. Ia muncul dari persepsi mereka terhadap pekerjaan mereka dan derajat kesesuaian antara individu dan organisasi.

Kotler dan Hessket (1992) dalam Moeljono (2005), menyatakan kekuatan budaya berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan, yaitu (1) pernyataan tujuan. Dalam sebuah organisasi dengan budaya

yang kuat, karyawan cenderung berbaris mengikuti penabuh genderang yang sama, (2) budaya yang kuat sering dikatakan membantu kinerja organisasi karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri para karyawan, dan (3) budaya yang kuat membantu kinerja karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Keyakinan bahwa budaya yang kuat dan khas sangat berpengaruh terhadap keberhasilan suatu organisasi dinyatakan oleh Hofstade (1980) dalam Moeljono (2005), bahwa organisasi-organisasi yang sukses mempunyai budaya yang kuat sekaligus khas, termasuk mitos-mitos yang memperkuat subbudaya organisasi. Hasil penelitian Ritchie (2000), menyatakan bahwa melalui internalisasi budaya organisasi memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan kajian empiris tersebut maka dibangun kerangka hipotesis delapan dan sembilan sebagai berikut:

Hipotesis 8 : Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.

Hipotesis 9 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.

D. Metode Penelitian

Berdasarkan analisis datanya penelitian ini merupakan penelitian analitis, karena menganalisis data sampel dengan statistik induktif dan statistik deskriptif yang digeneralisasi untuk kesimpulan populasi (Arikunto, S, 2002). Data yang dikumpulkan merupakan data yang bersifat *cross sectional* yang diperoleh dari responden dalam merespon item-item yang berkaitan dengan variabel-variabel misi organisasi, kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Penulis melakukan peneliti pada RS Dr M Djamil di Kota Padang dan RS Dr Achmad Mochtar di Kota Bukittinggi Provinsi Sumatera Barat, dengan pertimbangan: *pertama*, RS Dr M Djamil dan RS Dr Achmad Moctar merupakan rumah sakit Tipe B, dan berdasarkan Instruksi Presiden RI No. 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah untuk mewajibkan seluruh instansi di lingkungan pemerintah eselon dua ke atas melaporkan akuntabilitas kinerjanya. Inti dari Inpres No. 7 Tahun 1999, menginstruksikan untuk melaksanakan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah sebagai wujud pertanggungjawaban dalam mencapai misi dan tujuan organisasi. Pencapaian tujuan tersebut, instansi pemerintah harus mempunyai Perencanaan Stategik (Renstra) yang mencakup uraian tentang visi, misi, tujuan, sasaran, dan strategi serta uraian tentang cara mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Rumah sakit tipe B merupakan rumah sakit dengan jabatan eselon dua, *kedua*, rumah sakit tipe B merupakan rumah sakit yang relatif besar dan diyakini sudah memiliki sebuah misi dengan perumusan yang baik.

Sampel dalam penelitian ini terdiri dari dua kriteria, yaitu kriteria tipe rumah sakit dan kriteria perawat. Kriteria rumah sakit yang diambil adalah berdasarkan pada kriteria rumah sakit tipe B dengan pertimbangan Instruksi Presiden (Inpres) Republik Indonesia Nomor 7 tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, dimana inti dari Inpres No. 7/1999 tersebut mewajibkan kepada instansi di lingkungan pemerintah eselon dua ke atas untuk melaporkan akuntabilitas kinerjanya. Rumah Sakit Tipe B merupakan Rumah Sakit Pemerintah dengan jabatan eselon dua.

Ukuran sampel yang ditetapkan adalah 187 orang perawat. Penentuan ukuran sampel yang diambil dari populasi tersebut telah memenuhi ketentuan yang mengacu pada pendapat Hair *et al.*, (1992), menyatakan bahwa ukuran sampel dapat ditetapkan dari 5-10 kali jumlah parameter/indikator, sehingga ukuran sampel untuk penelitian

ini berdasarkan pendapat tersebut adalah $5 \times 27 = 135$ orang perawat. Ukuran sampel tersebut juga memenuhi syarat untuk menggunakan alat analisis yang ditetapkan dalam penelitian ini, yaitu *Structural Equation Model*, karena untuk dapat menggunakan alat analisis tersebut membutuhkan sampel antara 100-200 (Hair *et al.*, 1992).

Berdasarkan sifat pengukurannya, variabel dikelompokkan menjadi variabel-variabel terobservasi (*observable variables*) dan variabel-variabel laten (*latent variables*). Variabel terobservasi merupakan variabel yang dapat diukur secara langsung, mencakup semua item yang ada di dalam kuesioner yang dikelompokkan berdasarkan variabel manifest/indikator dari variabel laten yang ada dalam penelitian ini.

Variabel laten diartikan sebagai variabel yang tidak dapat diukur langsung, namun diestimasi melalui indikator-indikator tertentu. Adapun variabel-variabel laten mencakup misi organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja perawat. Berdasarkan sifat pengaruhnya, variabel dapat dibagi menjadi variabel eksogen dan endogen. Sebagai variabel eksogen adalah kepemimpinan. Sebagai variabel endogen adalah: a) Misi Organisasi; b) Budaya Organisasi; c) Kepuasan Kerja.; dan d) Kinerja Perawat.

E. Temuan Penelitian

Hasil pengujian hipotesis dengan membandingkan nilai t hitung dengan nilai t tabel, jika nilai t hitung lebih besar dari t tabel maka hubungan antara variabel signifikan dan dapat dianalisa lebih lanjut. Pada *degree of freedom* (df) = 282 (Model akhir), nilai T tabel ($\alpha = 5\%$) sebesar 1.96. Hasil pengujian hipotesis disajikan pada Tabel 6.1 berikut:

Tabel 6.1. Hasil Pengujian Hipotesis

<i>Pengaruh</i>		Standardized Regression Weight	t hitung	Prob	ket
kepemimpinan (X1)	---→ misi organisasi (Y1)	0.380	2.450	0.014	Signifikan
kepemimpinan (X1)	---→ budaya organisasi (Y2)	0.290	1.895	0.058	Tidak Signifikan
kepemimpinan (X1)	---→ kepuasan kerja (Y3)	0.387	2.064	0.039	Signifikan
kepemimpinan (X1)	---→ kinerja perawat (Y4)	0.179	1.337	0.181	Tidak signifikan
misi organisasi (Y1)	---→ kinerja perawat (Y4)	0.097	0.845	0.398	Tidak signifikan
misi organisasi (Y1)	---→ kepuasan kerja (Y3)	0.392	2.658	0.008	Signifikan
budaya organisasi (Y2)	---→ kepuasan kerja (Y3)	0.302	2.139	0.032	Signifikan
budaya organisasi (Y2)	---→ kinerja perawat (Y4)	0.306	2.372	0.018	Signifikan
kepuasan kerja (Y3)	---→ kinerja perawat (Y4)	0.448	2.180	0.029	Signifikan

Dengan demikian persamaan strukturalnya sebagai berikut :

$$ZY_1 = 0.380 ZX_1$$

$$ZY_2 = 0.290 ZX_1$$

$$ZY_3 = 0.392 ZY_1 + 0.387 ZX_1 + 0.302 ZY_2$$

$$ZY_4 = 0.097 ZY_1 + 0.179 ZX_1 + 0.306 ZY_2 + 0.448 ZY_3$$

Keterangan

X₁ = kepemimpinan

Y₁ = misi organisasi

Y₂ = budaya organisasi

Y₃ = kepuasan kerja

Y₄ = kinerja perawat

Berdasarkan Tabel 6.1, dapat diketahui bahwa ada enam jalur yang pengaruhnya semua signifikan, dan tiga jalur yang tidak signifikan. Hipotesis yang diterima dan didukung dengan data empiris adalah :

- H1 = Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap misi organisasi
- H3 = Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H6 = Misi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H7 = Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H8 = Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat.
- H9 = Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat

Selanjutnya, hipotesis yang ditolak karena tidak didukung oleh data empiris yang diperoleh. Hipotesis tersebut adalah :

- H2= Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi ~~=~~
- H4 = Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat
- H5 = Misi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja perawat

Analisis pengaruh langsung (*direct effect*), pengaruh tidak langsung (*Indirect Effects*), dan pengaruh total (*Total Effects*) antar variabel dalam model, digunakan untuk membandingkan besarnya pengaruh setiap konstruk variabel. Pengaruh langsung adalah koefisien dari semua garis koefisien dengan anak panah satu ujung, sedangkan pengaruh tidak langsung adalah efek yang muncul melalui sebuah variabel antara (*intervening variabel*) sedangkan pengaruh total

adalah pengaruh dari berbagai hubungan (Ferdinand, 2000). Hasil uji pengaruh disajikan pada Tabel 6.2 berikut:

Tabel 6.2. Pengujian Pengaruh Langsung-Tidak Langsung

Variabel Independen	Variabel dependen	Koefisien Path			Prob	Ket
		Direct	Indirect	Total		
kepemimpinan (X_1)	misi organisasi (Y_1)	0.380	-	0.380	0.014	Diterima
kepemimpinan (X_1)	budaya organisasi (Y_2)	0.290	-	0.290	0.058	Ditolak
kepemimpinan (X_1)	kepuasan kerja (Y_3)	0.387	0.237	0.623	0,039	Diterima
kepemimpinan (X_1)	kinerja perawat (Y_4)	0.179	0.405	0.584	0,181	Ditolak
misi organisasi (Y_1)	kinerja perawat (Y_4)	0.097	0.176	0.272	0,398	Ditolak
misi organisasi (Y_1)	kepuasan kerja (Y_3)	0.392	-	0.392	0,008	Diterima
budaya organisasi (Y_2)	kepuasan kerja (Y_3)	0.302	-	0.302	0.032	Diterima
budaya organisasi (Y_2)	kinerja perawat (Y_4)	0.306	0.135		0.018	Diterima
kepuasan kerja (Y_3)	kinerja perawat (Y_4)	0.448	-		0.029	Diterima

Berdasarkan Tabel 6.2, menunjukkan besarnya pengaruh langsung, tidak langsung serta pengaruh total antar variabel. Dari perbandingan pengaruh total dan pengaruh langsung terlihat bahwa ada lima jalur yang pengaruh antar variabel mempunyai pengaruh total yang sama dengan pengaruh langsungnya yaitu pengaruh kepemimpinan terhadap misi organisasi, pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi, pengaruh misi organisasi terhadap

kepuasan kerja, pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja perawat. Ada empat jalur yang mempunyai pengaruh total lebih besar dari pada pengaruh langsungnya, yaitu pengaruh misi organisasi terhadap kinerja perawat, pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja perawat, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perawat.

F. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan inferensial yang telah dilakukan, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai jawaban atas permasalahan dan tujuan yang telah ditetapkan, sebagai berikut;

1. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa, rerata indikator kepemimpinan dalam kategori cukup, dimana kemampuan mengembangkan merupakan indikator yang tinggi dipersepsikan perawat dalam membentuk konstruk kepemimpinan. Artinya, perawat merasakan cukup atas kepemimpinan kepala instalasi yang terdiri dari kemampuan menemukan, kemampuan menghargai, kemampuan mengukuhkan, kemampuan mengembangkan, kemampuan melayani, dan kemampuan memelihara. Misi organisasi indikator eksistensi dan cita-cita dikategorikan cukup. Artinya, perawat belum begitu jelas terhadap visi, tujuan dan cara mencapai tujuan rumah sakit. Budaya organisasi yang dirasakan perawat dalam kondisi cukup, nilai-nilai perhatian kerincian dan orientasi hasil merupakan nilai-nilai yang kurang ditemukan dalam membentuk budaya organisasi jika dibandingkan dengan nilai-nilai inovasi dan pengambilan resiko serta nilai-nilai orientasi orang. Kepuasan kerja yang dirasakan perawat kategori puas, dari ketujuh indikator yang membentuk

kepuasan kerja, kepuasan dengan gaji dirasakan tidak puas oleh para perawat. Kinerja Perawat khususnya *Quality* yang merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati tujuan yang diharapkan dalam kategori cukup. Artinya perawat belum secara optimal memberikan pelayanan pada pasien.

2. Kepemimpinan tidak memberikan pengaruh signifikan pada budaya organisasi. Faktor penyebab tidak signifikannya kepemimpinan terhadap budaya organisasi disebabkan kurangnya kewenangan yang dimiliki, karena kepala instalasi merupakan jabatan non struktural/fungsional, sedangkan budaya organisasi itu sendiri dibentuk/diciptakan oleh pemimpin level atas dalam hal ini adalah jajaran direksi rumah sakit.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan ini menginformasikan bahwa kemampuan menghargai yang dimiliki oleh kepemimpinan kepala instalasi berperan besar memberikan kepuasan kerja para perawat.
4. Kepemimpinan tidak memberikan pengaruh signifikan pada kinerja perawat. Berdasarkan pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, diperoleh bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja perawat, tetapi dipengaruhi oleh variabel *intervening* yaitu variabel misi organisasi dan kepuasan kerja. Artinya, kemampuan menghargai yang dimiliki kepemimpinan kepala instalasi mampu merumuskan misi organisasi dengan mengedepankan keunggulan layanan, akan memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja, pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja perawat. Tidak berpengaruhnya kepemimpinan

terhadap kinerja perawat disebabkan karena perawat dalam menjalankan profesiya lebih berpedoman pada prosedur kerja tetap (protap) yang ada, maka dari itu peranan kepemimpinan kepala instalasi dirasakan kurang berpengaruh terhadap kinerja perawat. Informasi ini diperkuat dengan keterangan salah seorang perawat senior di RS. Dr. M Djamil Padang, bahwa misalkan terjadi sesuatu akibat tindakan medis yang dilakukan perawat, yang menyebabkan kematian/cacat, maka yang utama diperiksa terlebih dahulu adalah protapnya, apakah si perawat telah bekerja sesuai dengan protap yang ada, setelah itu baru dilakukan pemeriksaan unsur yang lainnya. Di samping itu, jika dokter melakukan pemeriksaan pasien ke bangsal/ruang perawatan, maka yang secara langsung berinteraksi dengan dokter adalah perawat, sehingga dalam hal ini peranan kepemimpinan kepala instalasi kurang berpengaruh.

5. Misi organisasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja perawat. Berdasarkan pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung diperoleh bahwa misi organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja perawat, tapi melalui variabel *intervening* yaitu variabel kepuasan kerja. Artinya, perumusan misi rumah sakit yang mengedepankan keunggulan layanan dan dikomunikasikan pada perawat akan memberikan kepuasan kerja, selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja perawat. Tidak berpengaruhnya misi organisasi terhadap kinerja perawat disebabkan bahwa belum adanya *alignment*/keselarasan antara misi organisasi dengan kinerja perawat. Artinya misi rumah sakit belum merumuskan tujuannya secara spesifik, terukur, dan terintegrasi dengan pengukuran kinerja perawat.
6. Misi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Indikator dominan yang membentuk variabel misi

organisasi adalah keunggulan layanan. Artinya, perumusan misi yang mengedepankan keunggulan layanan memberikan kepuasan kerja bagi perawat. Temuan ini secara implisit mendukung teori dua faktor (*two factor theory*) dari Herzberg, dimana faktor *hygiene* bersifat ekstrinsik karena berasal dari luar diri individu, dan apabila faktor-faktor ini tidak terpenuhi akan timbul ketidakpuasan. Misi organisasi merupakan faktor ekstrinsik, dan terbukti mampu memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja perawat.

7. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Indikator dominan yang membentuk variabel budaya organisasi adalah orientasi orang. Kondisi ini memberi makna bahwa nilai-nilai orientasi orang dalam membentuk budaya organisasi yang dirasakan perawat mampu memberikan pengaruh cukup besar terhadap kepuasan kerja.
8. Budaya organisasi berpengaruh signifikan pada kinerja perawat, kondisi ini menyatakan bahwa nilai-nilai orientasi orang dalam membentuk budaya organisasi yang dirasakan perawat mampu memberikan kontribusi cukup besar terhadap peningkatan kinerja.
9. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan pada kinerja perawat, indikator yang paling berperan membentuk kepuasan kerja perawat adalah kepuasan dengan otonomi. Temuan ini secara implisit menjelaskan bahwa faktor kepuasan dengan otonomi berperan cukup besar dalam meningkatkan kinerja perawat. Kondisi tersebut memungkinkan karena perawat sebelumnya telah dididik dan dilatih melalui pendidikan D.3 Akademi Keperawatan / Akper maupun S.1 Keperawatan, yaitu pengetahuan tentang keperawatan medis maupun manajemen keperawatan, sehingga dalam melakukan pekerjaan para

perawat dalam mengerjakan pekerjaan terlatih secara mandiri, dengan mempedomani pada prosedur kerja tetap (protap) yang berlaku.

10. Tidak ditemukan perbedaan secara signifikan variabel kepemimpinan, misi organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja serta kinerja perawat antara RS Dr M Djamil selaku rumah sakit di bawah kewenangan Pemerintah Pusat, dan RS Dr Achmad Mochtar yang merupakan RSUD Pemerintah Provinsi Sumatera Barat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adikoesoemo, S., (1995), *Manajemen Rumah Sakit*, edisi pertama, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta.
- Aditama, Yoga Tjandra (2004), *Manajemen Administrasi Rumah Sakit*, edisi kedua, Universitas Indonesia, Jakarta.
- Aditiawan, C. (1997). Visionary Leadership: Gaya Kepemimpinan Untuk Organisasi Masa Depan. *Usahawan*. Tahun XXVI, No.09, 11 September.
- Ansoff, H.I., Avner, J., Brandenburg, R.C., Portner, F.E. and Radosevich, R. (1970), "Does planning pay: the effect of panning on success of acquisitions in American Firms". *Long Range Planing*, Vol. 3 No. 2, pp.2-7.
- Arbuckle, J.L., dan W. Wonthke. (1999). AMOS 4.0 User's Guide. : Smallwaters Corporation,Chicago.
- Arif, Rusdi, (2006), Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan pada Instalasi Rawat Inap RS. Dr. M Djamil Padang. *Tesis, Program Magister Manajemen Universitas Negeri Padang*.
- Armanu, 2006. *Peran Sumberdaya Manusia Menciptakan Nilai Dalam Lingkungan Yang Penuh Ketidaktentuan*. Orasi Ilmiah; Pada Rapat Terbuka Senat Universitas Brawijaya. 2 September 2006. Universitas Brawijaya Malang.
- Arnold, H.J. and Felman, D.C. (1981). "Social desirability response bias in self report choice situations", *Academy of Management Journal*, Vol. 24, pp. 77-85.

- As'ad, M. (1998). *Psikologi Industri*. Edisi kelima, Cetakan kelima, Liberty, Yogyakarta.
- Atmosoeprapto, K. (2001). *Produktivitas Aktualisasi Budaya Perusahaan: Mewujudkan Organisasi yang Efektif dan Efisien Melalui SDM Berdaya*. Elex Media Komputindo, Kelompok Kompas Gramedia, Jakarta.
- Avolio, BJ., and Bass, BM (2002). *Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. San Diego, CA
- Avolio, BJ., Bass, BM., & Jung, D. (1999). Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.7 page 40-52.
- Bart, C.K., and J.C. Tabone, (1998). Mission Statement Rationals and Organizational Aligment in the Not-for-Profit Health Care Sector. *Health Care Management Review* 23 (Fall): 54-70.
- Bart, C.K., and M.C. Batz, (1998). The Relationship Between Mission Statement and Firm Performance: An Exploratory Study. *Journal of Management Studies*. Vol.9 page 32-45.
- Bart, C.K., and Bontis, Nick., Taggar, Simon, (2001). A model of the Impact of Mission Statement on Firm Performance. *Management Decision* 39/1(2001).
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. The Free Press. New York.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, Vol 18 No. 3.

- Bass, B.M. (1996). *A new paradigm of leadership: An inquiry into transformational leadership*. Alexandria, VA:U.S. Army Research Institute for behavioral and social Sciences
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques, in Chemers, M.M. and Aymen, R (Eds). *Leadership theory and researche: Perspectives and directions*, Academic Press, San Diego, CA..
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1994). Executive summary. In B.M.Bass & B.J Avolio, *Improving organizational effectiveness thourgh transformational leadership*. Thousand Oaks, CA:Sage.
- Bennis, W, and Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, Harper & Row, New York, NY.
- Bernardin, H, Jhon and Russel, Joyce E.A. (1993), *Human Resources Management*, McGraw-Hill Inc. Singapore.
- Bitner, M.J., Booms, B.H. and Mohr, LA (1994), Critical service encounters: the employee's viewpoint, *Journal of Marketing*, Vol. 58. No.6. page 29-34.
- Brooks, C.A. (1999), Healthcare organizations. In P.S. Yoder-Wise, *Leading and managing in nursing* (2nd ed). St. Louis, MO:Mosby.
- Butler and R.J. Parson. Hospital Perception of Job Satisfaction, *Nursing Management* 20, No. 8 (1989) page 39.
- Calfree, D. (1993), Get your mission statement working! *Management Review*,23(Fall):54-70
- Carmeli, Abraham and Anat Freund, Work Commitment, Job Satisfaction, and Job Performance: An Empirical Investigation. *International Journal of Organization Theory and Behavior*; Fall 2004; 7,3; ABI/INFORM Research pg. 289

- Cameron, K.S. and Freeman, S.J. (1991), Cultural congruence, strength, and type: relationship to effectiveness, *Researche in Organizational Change and Development*, Vol. 5.
- Campbell, A (1989)., Does your organizations need a mission?, *Leadership and Organization Development*, Vol. 3. page 36-42.
- Campbell, A (1993). The power of mission: aligning strategy and culture. *Planning Review*, Special Issue.
- Chow, M.P., Coffiman, J.M., & Morjikian, R.L. (1999), *Transforming nursing leadership*. In R.W.Gilkey.:Jossey-Bass. San Fransisco.
- Clifford, J.C. (1988), *Restructuring: The impact of hospital organization on nursing leadership*. Chicago: American Hospital Publishing.
- Collins, J.C, and Porras, J.I. (1991), Organizational vision and visionary organizations, *California Management Review*, Fall. page 41.
- Cook, M.J. (1999).Improving care requires leadership in nursing. *Nurse Education Today*, 19(4), 306-312
- Covey, S. (1991), *Principle-centered Leadership*, Simon & Schuster, New York, NY.
- Daniel, A.L. (1992), Strategic planning – the role of the chief executive, *Long Range Planning*, Vol 25. page 62.
- Dawson, J.E., L.E. and Philips, J.L, (1972), Effects of instructor-leader behavior on student performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol.56 page 147
- Deal, T.E (1996), Cultural change: opportunity, silent killer or metamorphosis, *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Fransisco, CA
- Denison, D.R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*.: Wiley & Sons New York.

- Denison, D.R. (2000). Organizational culture: Can it be a key for driving organizational change? In S. Cartwright & C. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational culture*. Wiley & Sons London.
- Denison, D.R. & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science*, 6, 2004-223.
- Dirgantoro, Crown (2001). *Manajemen Stratejik: Konsep, Kasus, dan Implementasi*. Grasindo, Jakarta.
- Downey, H.K., Sheridan, J.E, and Slocum, J.W. (1975), Analysis of relationship among leader behavior, subordinate job performance and satisfaction: a path-goal approach, *Academy of Management Journal*, Vol. 18.
- Drohan, W, (1999). Writing a Mission Statement. *Assosiation Management*. Wiley & Sons New York.
- Dunham, J., & Klafeln, K.A. (1990). Transformational leadership and the nurse executive. *Journal of Nursing Administration*, 20 (4), 28-34.
- Dunham, J., & Taylor. (2000). Nurse executive transformational leadership found in participative organization. *The Journal of Nursing Administration*, 30 (5), 241-250
- Elencov. S. Detelin, (2002). Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies, *Journal of Business Research*, , 467-480.
- Euske, K.J. and Jackson, D.W. Jr (1980), Performance and satisfaction of bank managers, *Journal of Bank Research*, Vol.11 No.1 page 152

- Euske, K.J., Jackson, D.W. Jr and Rei, W.E. (1982), Factors contributing to the performance and satisfaction of branc managers, *Arizona Business*, Vol.29 No.2 page 51.
- Falsey, T. (1989). *Corporate Philosophies and Mission Statement*. New York: Quorum Books.
- Ferdinand, A. 2002. Ferdinand, A. 2002. *Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen. Aplikasi Model-Model Rumit dalam Penelitian untuk Tesis S-2 dan Disertasi S-3*, BP Universitas Diponegoro Semarang.
- Firman., (2004). Peningkatan Pelayanan Rumah Sakit Melalui Analisis Empati dan Motif Altruistik Perawat di Sumatera Barat. *Jurnal Balitbang Pemerintah Provinsi Sumatera Barat* 02-2004, Hal 42
- Forehand, Aimee, (2000). Mission and Organizational Performance in the Healthcare Industry. *Journal of Helathcare Management*, 45:4.
- Fosbinder, D., Parsons, R.J., Dwore, R.B., Murray, B, Gustafson, G., Dalley, K., et al (1999). Effectiveness of nurse executive: Measuremant of role factors and attitudes. *Nursing Administration Quarterly*, 23(3), 52(16).
- Gardner, W.L., & Avolio. B.J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23. page 72.
- Germain, R, and Cooper, M.B. (1990), How a customer mission statement affects company performance, *Industrial Marketing Management*, Vol. 19. N0.32 page 83.
- Glisson, C, and Durick, (1988), Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human services organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol.33, page 69.

- Graen, G., Danserau, F. and Minami, F. (1972), Dysfunctional leadership styles, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.7 page 69.
- Green, W.Kenneth Jr., and Medlin, Bobby, (2003). The Strategic Planing Process: The Link Between Mission Statement and Organizational Performance. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol 24, page 16
- Hahn, W, & T. Powers (1999). The impact of strategic planning sophistication and implementation on firm performance. *The Journal of Business and Economic Studies*, (Fall), 19-35.
- Hammel, G., dan C.K. Prahalad. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School, Boston, Massauchusetts
- Hampton, R., Dubinsky, A.J. and Skinner, S.J. (1986), A Model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's job-related outcomes, *Academy of Marketing Science*, Vol.14 No.3, page 79.
- Handoko TH. (2000). *Manajemen* Edisi kedua, cetakan keenambelas, BPFE, Yogyakarta.
- Hellriegel D and Slocum JW. (1992) Management, edisi ke-6. New York: Addison-Wesley Publishing Co., New York.
- Hill, C. & G. Jones (2001). *Strategic Management, An Integrated Approach*, (5th Ed.), Houghton Mifflin. Boston
- Hinkin, T.R, and Tracey, J.B. (1994), Transformational leadership in the hospitality industry, *Hospitality Research Journal*, Vol 18 No. 1 page 92.
- Hodge, B.J. William, P.A. and L. Gales (1996), *Organizational Strategy*. Fifth Edition. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.

- Hofstede, G., B. Neuijen, D. Ohayei & G. Sander. (1990), Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 35.page 46.
- Ireland, R.D, and Hitt, M.A. (1992), Mission statement importance, challenge and recommendations for development, *Business Horizons*, May-June. page 129.
- Ivancevich, John M., et al, 1977, *Organizational Behavior and Performance*, Goodyear Publishing Company, Inc., Santa Monica, California.
- James, L.R. and James, L.A. (1992), Psycological climate and affect: test of a hierarchical dynamic model, in Cranny, C.J., Smith, P.C. and Stone, E.F. (Eds), *Job Satisfaction: How People Feed about Their Jobs and How it Affects Their Performance*, Lexington, New York, NY.
- Jernigan, E.I et al, (2002). Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type, *Journal of Managerial Psychology* 17,7, page 24.
- Jung, C.G. (1993), *Psychological Types*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Jung, I. Dong., Avolio,J.B, (1999). Effects of Leadership Styles and Followers' Cultural Orientation on Performance in Group and Individual Task Conditions, *Academy of Management Journal*, Vol.42 No.2.
- Jusi, I. K. (1988). Presentasi PT Service Quality Centre Indonesia di PT Yamaha Motor Kencana Indonesia (Tidak Dipublikasikan)
- Kathuria, R., and S.J. Porth. (2003). Strategy-managerial characteristics alignment and performance. *Intenational Journal Operational. & Production Management*. 23 (3) : 255-276.

- Kim, Kyoungsu and In Soo Kim, (2004). Multiple-Level Theory of Leadership : The Impact of Culture as a Moderator, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 11, No. 1 page 75.
- King, J.B, (1994). *Business Plans to Game Plans: A Practical System for Turning Strategies into Action.*: Merrit Publishing. Santa Monica
- Kirkpatrick, S.A., and Locke, E.A. (1996), Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes, *Journal of Applied Psychology*. Vol 81. No. 1. page 27.
- Klein. K., & House. R. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership quarterly*, 6 Vol. 4, page 26.
- Klemm, M., Sanderson, S, and Luffman, G. (1991), Mission statements: Selling corporate values to employees, *Long Range Planning*, Vol. 24, page 23.
- Kliman, R., Saxton, M.J. and Serpa, R. (1985), Introduction: five key issues in understanding and changing culture, *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kotter, J.P., J.L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*. Free Press. New York.
- Kouzes, J.M, and Posner, B.Z. (1987). *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Kotter, J. & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and performance.*: Free Press. New York.
- Kotter, J.P. (1990). What leaders really do, *Harvard Business Review*, Vol 48.page 25.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1987), *The Leadership Challenge*, Jossy-Bass, San Fransisco, CA

- Kouzes, James M., dan Barry Z. Posner, (1997), *Kredibilitas*, terjemahan, Professional Books, Jakarta.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (2000), *The leadership practice inventory: Theory and evidence behind the five practices of exemplary leaders*. Jossy-Bass, San Fransisco, CA
- Kreitner, R. and A. Kinicki. (1995). *Corporate Culture and Performance*. Free Press. New York
- Lako, Andreas, (2004). *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*. Penerbit Amara Books, Yogyakarta.
- Larwood, I., Kriger, M.P. and Cecillia, M.F (1993), Organizational vision: an investigation of the vision construct-in-use of AACSB business school deans, *Group & Management*, Vol. 18. page 92.
- Larwood, I., Falbe, C.M., Kriger, M.P. and Miesing, P. (1995), Structure and meaning of Organizational vision, *Academy of Management Journal*, Vol. 38. page 63.
- Lembaga Administrasi Negara dan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan, (2000). *Akuntabilitas dan Good Governance*.
- Locke, E.A. (1983), The nature and causes of job satisfaction, in dunnette, M.D. (Ed), *Hand book of industrial Psychology*, Jhon Wiley & Sons, New York, NY.
- Lok, Peter, Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*; 2001; 16, 7/8; ABI/INFORM Research pg. 594.
- Lowin,A., Hrapchak, W.J. and Kavanagh, J.J. (1969), Consideration and initiating structure:an experimental investigation of leadership traits, *Administrative Science Quartely*, Vo.14 page 54.

- Lund, B. Daulatram, Organizational culture and job satisfaction, *The Journal of Business & Industrial Marketing*; 2003; 18, 2/3; ABI/INFORM Research
- Luthan, Fred, 1996, *Organizational Behavioral*, McGraw Hill Books Coy., Singapore.
- Maister, D.H. (2001). *Practice what you preach: What managers must do to create a high achievement culture*. The Free Press. New York
- Mangkunegara Prabu Anwar AA. (2005), *Evaluasi Kinerja SDM*. PT. Refika Aditama, Bandung.
- Mathis, R.I. and Jackson J.H. 2000. *Human Resources*. The Free Press. New York.
- Matsumoto, D. 1996. *Culture and Psychology*: Brook/Cole Publishing Company, Washington
- McDaniel, A.M.M. (1993). Beyond charisma: Transformational leadership. In A. Marriner Tomey, *Transformational leadership in nursing*. St.Louis, MO: Mosby.
- McNeese-Smith, D.(1996). Increasing employee productivity, job satisfaction, and organizational commitment. *Hospital and health services administration*.
- Mehta, Rajiv., Dubinsky,J. Alan., Anderson. E. Rolph, Leadership styles, motivation and performance in international marketing channels: An empirical investigation of the USA, Finland and Poland, *European Jornal of Marketing*; 2003;37, ½;ABI/INFORM
- Meyer, C (1994), How the right measure help teams excel, *Harvard Business Review*, Vol. 72. No. 3.
- Mintzberg, H. 1992. *Strategic Management*. Prentice Hall, New York.

- Mitroff, I.I. and Kilmann, R.H. (1975), "Stories managers tell: a new tool for organizational problem solving", *Management Review*, Vol. 64, pp. 18-28
- Moeljono, Djokosantoso, (2005), *Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Mondy, R.W, Noe,M. 1993. *Human Resources Management*: Allyn and Bacon Inc. USA
- Morrison, I. (2000). *Health care in the new millennium: Vision,values, and leadership*.Jossey-Bass. San Fransisco.
- Mowdley, R.T, Porter, L.W. and Sterrs, R.M. (1982). *Employee Organization Linkage:The Psycology of Commitment, Abseniteisme and Turnover*. Academy Press. New York
- Muninjaya Gde AA, (2004), *Manajemen Kesehatan*, edisi 2. penerbit Buku Kedokteran, Jakarta.
- Nelson, D.L., and Qiuck, J.C. (1997). *Organizational Behavior Foundation, Realities and Challenges*, West Publisihing, Minnesota.
- Niehoff, B.P., Enz, C.A., & Grover, R.A. (1990) The impact of top-management actions on employee attitudes and perception. *Group & Organization Studies*. 15(3)
- Noe, R.M. and R.W. Mondy. (1996). *Human Resources Management*. Sixth Edition. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Nystrom, P.C, (1993), Organization culture, strategies, and commitment in health care organizations, *Health Care Managament Review*, Vo. 18, page 44.
- Odom, R.Y., Boxx, W.R. and Dunn, M.G. (1990), "Organizational cultures, commitment, satisfaction, and cohesion". *Public Productivity and Management Review*, Vol. 14, pp. 157-69.

- O'Gorman, Colm., and Daora, Roslyn,(1999), Mission Statements in Small and Medium-Sized Businesses, *Journal of Small Business Management*. Vol.6, page 24.
- O'Reilly III, C.A., J.Chatman & D.F.Caldwell, 1991, "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit", *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- O'Reilly III, C.A., and Roberts, K.H. (1978), Superior influence and subordinates' mobility aspiration as moderators of consideration and initiating structure, *Journal of Applied Psychology*, Vol.63
- Oshagbemi, Titus and Roger Gill, Differences in Leadership Styles and Behaviour Axross Hierarchical Levels in UK Organisational. *Leadership & Organization Development Journal* ; 2004; 25, 1/2, ABI/INFORM Research pg. 93
- Pearce, J.A. (1982). The company mision as strategic tool. *Sloan Management Review*, (Spring), 15-24.
- Pearce, J.A. and David, F (1987), Corporate mission statements the bottom line, *Academy of Management Execuctive*, Vol. 1.
- Permana, Hanna Subanegara, (2003). *Hospital Building; Strategi Dalam Service Excellent*. Jurnal Manajemen & Rumah Sakit Indonesia No. 1 Vol IV.
- Permenkes RI No.159b/Menkes/Per/II/1988 tentang Rumah Sakit
- Prawirosentono, Suyadi, (1999), *Kebijakan Kinerja Karyawan, BPFE, Yogyakarta*.
- Pritchard, R.D. and Karasick, B.W. (1973), The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.15

- Podsakoff, P.M. and Organ, D.W. (1986), „Self report in organizational research:problems and prospects“, *Journal of Management*, Vol. 12, page 39.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- Quinn, R.E. and Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: toward a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*. Vol. 29, pp. 363-77.
- Quinn, R.E. and McGrath, M.R. (1985), "Transformation of organizational culture: a competing values perspective", in P. Frost *et al.* (Eds), *Organizational Culture*, Sage Publications, Inc., Beverly Hill, CA.
- Quinn, R.E. (1988), *Beyond Rational Management*, Jossey-Bass. San Francisco, CA.
- Rao, T.V. (1996). Penelitian Prestasi Kerja: Teori dan Praktek, Cetakan Ketiga. Terjemahan: Ny. L. Mulyana.: Pustaka Binawan Pressindo, Jakarta.
- Rarick. C., and J. Vitton (1995), Mission Statements Make Cents, *Journal of Business Strategy* No.16 page 40-62.
- Reichheld, F.F, and Sasser, W.E. (1990), Zero defections: Quality comes to services, *Harvard Business Review*, Vol 68. No. 5, page 29.
- Rigby. (1988). Mission statements. *Managament Today*, (March), 56-59
- Ritchie, Michael, Organizational Culture: An Examination of Its Effect on the Internalization Process and Member Performance. *Southern Business Review*, Spring 2000. Vol. 9 No. 3 page 32-50.
- Robbins, Stephen P., (1997), *Managing Today*: Upper Saddle River. *Prentice Hall International, New Jersey*.

- Robbins, Stephen P., (2002), Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi, Terjemahan, edisi kelima, *Penerbit Erlangga*, Jakarta.
- _____, 2003, *Perilaku Organisasi*, terjemahan Tim Indeks edisi 9, jilid 1, PT. Indeks kelompok Gramedia, Jakarta.
- Schein, E, (1992), *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. Jossey-Bass Publishers. San Fransisco.
- Schmit, M.J. and Allscheid, S.P. (1995), Employee attitudes and customer satisfaction: making theoretical and emperical connections, *Personal Psychology*, Vol. 48. No. 3.
- Shamir. B., House. R.J., & Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self concept based theory. *Organization Science*, 4.
- Sheridan, J.E. and Vredenburg, D.J. (1978). Usefulness of leadership behavior and social power variables in predicting job tension, performance, and turnover of nursing employees, *Journal of Applied Psychology*, Vol.36, page 40.
- Shobaruddin Muh (1977), Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia, *Bina Aksara* Jakarta.
- Siagian, S.P. (1995), *Teori Pengembangan Organisasi*. Bumi Aksara. Jakarta
- Singarimbun, M. dan S. Effendi, (Ed) 1995. *Metode Penelitian Survai*. LP3ES, Jakarta.
- Smart, M.S., and R.C.Smart (1980), Children: *Development and Relationship*. Third edition. Collier MacMilan. New Jersey.
- Sohal, A.S, (1994), Managing service quality: developing a vision and strategy, *Total Quality Management*, Vol. 5 No. 6.

- Stoner, J.A.F., R.E. Freeman and D.R. Gilbert. (1995). *Management*. Sixth Edition. Prentice Hall. Englewood Cliffs, New Jersey.
- Subhash Sharma, (1996), Applied Multivariate Technique, First Edition, John Wiley and Sons, Inc, Toronto.
- Swanson, R.G. and Johnson, D.A. (1975), Relation between peer perception of leader behavior and instructor-pilot performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol.60 No.32 page 41-62
- Syaaf, Amal (1995). *Pendidikan dan Latihan Manajemen Rumah Sakit di Masa Datang*. Disampaikan pada Seminar Nasional PERSI. Jakarta.
- Taylor, C.D. (1996) An investigation of the relationship between perceived leadership behaviors, and staff nurse job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol.80, page 29.
- Testa, R Mark, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *The Journal of Psychology*; Mar 2001; 135, 2; Academic Research Library pg. 226.
- Testa, R. Mark. Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service effort: an empirical investigation, *Leadership & Organization Development Journal* 20/3 (1999) 154-161.
- Thabraney, Hasbullah, (2005). Rumah Sakit Publik Berbentuk Badan Layanan Umum (BLU): Bentuk Paling Pas Dalam Koridor Hukum Saat ini. *Jurnal MARSI*; Februari; Vol. 6No. 1 page 9.
- Thomson, A. & A. Strickland, (2001). *Strategic Management, Concepts and Cases*, (12th Ed.), Irwin/McGraw Hill. New York.
- Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1986), *The Transformational Leader*, Wiley & Sons Inc, New York, NY.

- Timmreck, C. Thomas (2001), Managing Motivation and Developinfg Job Satisfaction in the Health care Work Environment. *The Health Care Manager*, Sep 2001; 20, 1; ABI/INFORM Research
- Utal, B. (1983), The corporate culture vultures, fortune, Vol. 108 No. 8, *Journal of Management*, Vol. 18, pp. 128.
- Want, J.H. (1986), Corporate mission, *Management Review*, August
- Webster, C. (1991). A note on cultural consistence within the service firm: the effects of employee position on attitudes toward marketing culture. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19. No. 4. pp 131.
- Wheelen, T. & J. Hunger. (2000). *Strategic Management*, (7th Ed.), Upper Saddle River, NJ.: Preentice-Hall. 31 Academy of Strategic Management Journal, Vol.2, 2003. pp 127.
- Wilkins, A. and Ouchi, W.G. (1983), "Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28. pp. 468-81.
- = Yoesef, D.A, 1997. Satisfaction with Job Security as a Predictor of Organizational Commitment and Job Performance in a Multicultural Environment International. *Journal of Man Power*, OI 19.3
- _____, 2000a. Organizational Commitment: A Mediator of Relationship of leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non-Westrn Country. *Journal of Managerial Psychology*. 15.1. page 21.
- _____, 2000b. Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toword Organizational Change in Non Western Setting. *Journal of Managerial Psychology*. 29.5. page 37.

- _____ 2002. Job Satisfaction as a Mediator of The Relationship Between Role Stressor and Organizational Commitment. A Study from an Arabic Cultural Perspective. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 17.4. page 72.
- Yukl, Gary, 2005 Kepemimpinan Dalam Organisasi, terjemahan Budi Supriyanto, edisi kelima, *Indeks* Jakarta.